

**INFLUENCIA DE LA AGENCIA CREATIVA SOBRE LOS PROYECTOS DE
INNOVACIÓN DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.
ESTUDIO DE CASO**

VIVIANA MERCEDES HURTADO OSPINA



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MANIZALES
FACULTAD DE ESTUDIOS SOCIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRÍA EN CREATIVIDAD E INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES - MCIO**

MANIZALES, COLOMBIA

NOVIEMBRE 2016

**INFLUENCIA DE LA AGENCIA CREATIVA SOBRE LOS PROYECTOS DE
INNOVACIÓN DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.
ESTUDIO DE CASO**

VIVIANA MERCEDES HURTADO OSPINA

Informe Final: Proyecto de Investigación

Director: M.Ed. Germán Darío Marín Tabares

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MANIZALES
FACULTAD DE ESTUDIOS SOCIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRÍA EN CREATIVIDAD E INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES - MCIO
VI COHORTE
MANIZALES, COLOMBIA**

NOVIEMBRE 2016

La magia genera más magia.

Las ganas de cambiar el mundo hacen esto posible.

Con el amor más grande a las raíces de este proyecto

y a los frutos que se esperan del mismo.

AGRADECIMIENTOS

El presente proyecto de investigación se hizo realidad gracias a una larga cadena de sucesos, los cuales permiten que al día de hoy, lo que empezó como un planteamiento, se esté afianzando como un emprendimiento.

Agradezco en primer lugar a la vida, por darme la oportunidad de seguir mi camino con pasos firmes y a mi madre, por alentarme a estudiar y a aportar soluciones a las problemáticas de mi país y a las mías propias, sin dependencias institucionales, sino desde el corazón mismo y mis propias capacidades.

Agradezco a la Maestría en Creatividad e Innovación en las Organizaciones por ser el punto de encuentro de tan variadas disertaciones en el tema, todos sus seminarios, junto a las emergencias de conocimiento que en mí generaron, hicieron parte fundamental del planteamiento y el resultado de este proyecto, de mi descubrimiento e interés por el universo de la investigación y el mundo académico. Al grupo de investigación Diseño y Complejidad y a los evaluadores externos, por las valiosas retroalimentaciones y observaciones.

Agradezco al profesor Germán Darío Marín Tabares, director metodológico de este proyecto, quien confió y respaldó mis planteamientos y proyecciones, y me recordó la importancia de vincular nuestro punto de vista como diseñadores industriales en todos los proyectos que emprendamos.

También quiero reconocer el trabajo que han venido desarrollando profesores como Eduardo Martínez Jáuregui y Carlos Alberto González Quitian, los cuales, desde posturas equidistantes y complementarias, han desarrollado herramientas e

instrumentos que permiten el reconocimiento de diferentes realidades, tanto creativas como innovadoras.

A las organizaciones que abrieron sus puertas para apoyar con sus realidades la construcción de la problemática, y a las organizaciones que prestan sus servicios empresariales y son parte fundamental de la construcción teórica de esta investigación, infinitas gracias por creer que el conocimiento compartido nos fortalece.

Extiendo el más especial de los agradecimientos a los profesionales que aportaron tiempo y disposición al formar parte del Equipo Creativo de Alto Desempeño, a la Librería Alianza por prestar sus instalaciones y, a la empresa Orozco Gutiérrez S.A.S, a todos sus colaboradores y en especial al gerente Adolfo Orozco, quienes hicieron posible el trabajo de campo y la toma de datos para verificar la premisa de este proyecto.

Finalmente, mi agradecimiento más especial a la diseñadora industrial Laura Acevedo Vásquez, compañera, socia y motor de mi crecimiento profesional y personal; este proyecto de investigación es posible gracias a su apoyo y Entreciclos Lab es una realidad en expansión, gracias a su compromiso y entrega.

ÍNDICE DE CONTENIDO RESUMIDO

ÍNDICE DE CONTENIDO RESUMIDO	6
ÍNDICE DE CONTENIDO EXTENDIDO.....	8
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	14
ÍNDICE DE TABLAS	23
GLOSARIO	26
SÍNTESIS.....	31
ABSTRACT	32
INTRODUCCIÓN	33
CAPÍTULO I: CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN	38
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA o ÁREA PROBLEMÁTICA.....	38
2. ANTECEDENTES.....	74
CAPÍTULO II: REFERENTE TEÓRICO	85
3. MARCO TEÓRICO	85
4. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	159
5. JUSTIFICACIÓN.....	159
6. OBJETIVOS.....	161
7. PREMISA	162
CAPÍTULO III: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	163
8. ESTRATEGIA METODOLÓGICA.....	164

CAPÍTULO IV: DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN	197
9. ANÁLISIS DE DATOS	197
10. ERRORES Y PROBLEMAS PRESENTADOS	268
CAPÍTULO V: INTERPRETACIÓN, RESULTADOS Y CONCLUSIONES	270
11. RESULTADOS DEL CASO	270
12. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	286
13. CONCLUSIONES.....	293
14. RECOMENDACIONES Y CONSIDERACIONES	298
CAPÍTULO VI: DEDUCCIÓN Y PARÁMETROS	302
15. PARÁMETROS PARA LA INNOVACIÓN EN LAS MIPYME	303
BIBLIOGRAFÍA	306
ANEXOS	316

ÍNDICE DE CONTENIDO EXTENDIDO

ÍNDICE DE CONTENIDO RESUMIDO	6
ÍNDICE DE CONTENIDO EXTENDIDO	8
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	14
ÍNDICE DE TABLAS	23
GLOSARIO	26
SÍNTESIS	31
ABSTRACT	32
INTRODUCCIÓN	33
CAPÍTULO I: CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN	38
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA o ÁREA PROBLEMÁTICA	38
1.1 Las Mipyme en Colombia	38
1.1.1 Caracterización	39
1.1.2 Problemas	40
1.1.3 Casos de éxito	43
1.1.4 Entorno	47
1.1.5 Realidades de algunas Mipyme en Colombia	52
1.1.5.1 Mazdel	53
1.1.5.2 Ladrillera El Trébol	57
1.1.5.3 Racores y Componentes	61

1.1.5.4	Tortillas Texanas.....	66
1.1.5.5	Orozco Gutiérrez.....	69
2.	ANTECEDENTES.....	74
2.1.1	Aportes de la creatividad en una organización	75
2.1.2	Identificación de agentes creativos.....	76
2.1.3	La creatividad y su relación con el ambiente creativo	78
2.1.4	El capital social y la innovación	79
2.1.5	La gestión del conocimiento y las Pymes	81
2.1.6	Integración de conocimiento en la subcontratación de diseño de producto	
	83	
	CAPÍTULO II: REFERENTE TEÓRICO	85
3.	MARCO TEÓRICO	85
3.1	El Diseño como fundamento	85
3.1.1	Diseño de producto	96
3.2	Organizaciones como sistemas sociales	100
3.3	Agente creativo	110
3.4	Innovación.....	116
3.4.1	Estrategias de innovación.....	121
3.4.2	Servicios de apoyo empresarial.....	122
3.4.3	Realidades algunos servicios empresariales de innovación, Colombia...	124

3.4.3.1	Asesoría Organizacional Creativa.....	126
3.4.3.2	Cámara de Comercio de Bogotá.....	132
3.4.3.3	Knowvation CG	139
3.4.3.4	SIT	142
3.4.3.5	Entreciclos Laboratorio Organizacional.....	151
4.	PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	159
5.	JUSTIFICACIÓN.....	159
6.	OBJETIVOS.....	161
6.1	Objetivo general	161
6.2	Objetivos específicos	161
7.	PREMISA	162
	CAPÍTULO III: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	163
8.	ESTRATEGIA METODOLÓGICA.....	164
8.1	Metodología de la investigación	165
8.2	Investigación con estudios de casos.....	166
8.3	Categorías de análisis.....	169
8.3.1	Gestión del cambio	170
8.3.2	Cultura organizacional	173
8.3.3	Empoderamiento	176
8.3.4	Procesos y recursos	178

8.4	Diseño de la investigación con estudio de casos	181
8.4.1	Fase 1. Selección del caso	182
8.4.2	Fase 2. Inducción	183
8.4.2.1	Unidad de estudio 1A. Investigación de Mipyme. Sistema actual de diseño y desarrollo de producto.....	184
8.4.2.2	Unidad de estudio 1B. Investigación de Agencia. Proyecto Guantes para arquero y canilleras	187
8.4.2.3	Unidad de estudio 1C. Investigación acción de la Agencia. Workshop Fase2: Concepto – Diseño	189
8.4.3	Fase 3. Análisis, descripción, comprensión	192
8.4.4	Fase 4. Validación	193
8.4.5	Fase 5. Interpretación.....	193
8.4.6	Fase 6. Deducción.....	195
	CAPÍTULO IV: DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN	197
9.	ANÁLISIS DE DATOS	197
9.1	Análisis unidad de estudio 1A. Mipyme Orozco Gutiérrez S.A.S. Sistema actual de diseño y desarrollo de producto Tony II	197
9.1.1	Agentes	198
9.1.1.1	Individuos.....	198
9.1.1.2	Colectivo	202
9.1.2	Operaciones	202

9.1.2.1	Proyecto de renovación Tony II	204
9.1.2.2	Sistema de diseño y desarrollo de producto	209
9.1.2.3	Gestión de la innovación.....	227
9.1.3	Ambiente	231
9.2	Análisis unidad de estudio 1B. Agencia Entreciclos Lab. Proyecto Guantes para arquero y canilleras Tony II.....	236
9.2.1	Agentes	237
9.2.2	Operaciones	239
9.2.3	Ambiente	245
9.3	Análisis unidad de estudio 1C. Acción de la Agencia. Workshop Fase2: Concepto – Diseño.....	248
9.3.1	Agentes	249
9.3.1.1	Individuos.....	249
9.3.1.2	Colectivo	256
9.3.2	Operaciones	257
9.3.3	Ambiente	264
10.	ERRORES Y PROBLEMAS PRESENTADOS	268
	CAPÍTULO V: INTERPRETACIÓN, RESULTADOS Y CONCLUSIONES	270
11.	RESULTADOS DEL CASO	270

11.1	Resultados unidad de estudio 1A. Mipyme Orozco Gutiérrez S.A.S. Sistema actual de diseño y desarrollo de producto Tony II.....	272
11.2	Resultados unidad de estudio 1B. Agencia Entreciclos Lab. Proyecto Guantes para arquero y canilleras Tony II.....	275
11.3	Resultados unidad de estudio 1C. Acción de la Agencia. Workshop Fase2: Concepto-Diseño.	277
11.4	Resultados del caso. Integración de la realidad del fenómeno: la agencia creativa en los proyectos de innovación de las Mipyme.....	278
12.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	286
13.	CONCLUSIONES.....	293
14.	RECOMENDACIONES Y CONSIDERACIONES	298
	CAPÍTULO VI: DEDUCCIÓN Y PARÁMETROS	302
15.	PARÁMETROS PARA LA INNOVACIÓN EN LAS MIPYME	303
	BIBLIOGRAFÍA	306
	ANEXOS	316
	Anexo 1. Metodología de la investigación, matriz detallada fases	316
	Anexo 2. Cronograma.....	317
	Anexo 3. Presupuesto.....	318
	Anexo 4. Carta de aprobación investigación Orozco Gutiérrez S.A.S., desarrollo de producto marca Tony II	320

Anexo 5. Carta de aprobación investigación Entreciclos Laboratorio Organizacional, proyecto Guantes para arquero y Canilleras - Tony II	321
Anexo 6. Carta de aprobación investigación Equipo de Alto Desempeño, Workshop Fase 2. Concepto – Diseño.....	322
Anexo 7. Instrumento para evaluar el perfil y el comportamiento creativo de los colaboradores	323
Anexo 8. Instrumento estilos de aprendizaje, D. Kolb.....	327
Anexo 9. Test de bloqueos creativos	329
Anexo 10. Instrumento para el diagnóstico de procesos de gestión de innovación UAM	330
Anexo 11. Test de ambientes y escenarios creativos	334

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Cartografía proyecto de investigación (elaboración propia)	37
Ilustración 2. Clasificación de las Mipyme en Colombia (elaboración propia)	39
Ilustración 3. Índice Mundial de innovación 2014 (Protectia Patentes y Marcas, 2014)	43
Ilustración 4. Collage fotogramas logros 2014 (Propaís, 2015)	46
Ilustración 5. Fomento a la competitividad e innovación. Esquema básico (elaboración propia)	48

Ilustración 6. Fomento a la competitividad e innovación. Instrumentos (elaboración propia)	50
Ilustración 7. SDE. Portafolio actual vs. Demanda (Propaís, 2012, pág. 51)	51
Ilustración 8. Logo Mazdel P.R. (Mazdel, s.f.).....	53
Ilustración 9. Historia de Mazdel P.R. (elaboración propia según información en (Mazdel, s.f.))	53
Ilustración 10. Organigrama Mazdel P.R. (K. Plazas, comunicación personal, 16 de Julio de 2015)	54
Ilustración 11. Áreas Productivas Mazdel P.R. (elaboración propia según información en (Mazdel, s.f.))	55
Ilustración 12. Tipos y cantidad de máquinas Mazdel P.R. (elaboración propia)	56
Ilustración 13. Diseño, fabricación y entrega de producto Mazdel P.R. (elaboración propia)	56
Ilustración 14. Logo Ladrillera El Trébol (Ladrillera El Trébol, s.f.).....	57
Ilustración 15. Historia Ladrillera El Trébol (Ladrillera El Trébol, s.f.)	58
Ilustración 16. Organigrama El Trébol (C. Rivera, comunicación personal, 22 de Julio de 2015)	59
Ilustración 17. Proceso productivo Ladrillera (elaboración propia según información en (Ladrillera El Trébol, s.f.))	60
Ilustración 18. Logo Racores y Componentes (M. Hurtado, comunicación personal, 17 de Julio 2015).....	61
Ilustración 19. Historia Racores y Componentes (M. Hurtado, comunicación personal, 17 de Julio 2015).....	62

Ilustración 20. Organigrama Racores y Comp. (M. Hurtado, comunicación personal, 17 de Julio 2015).....	63
Ilustración 21. Ventas vs Horas extra Racores (M. Hurtado, comunicación personal, 17 de Julio 2015).....	64
Ilustración 22. Proceso Productivo Racores y Componentes (elaboración propia)..	65
Ilustración 23. Logo Tortillas Texanas (V. La Rotta, comunicación personal, 22 de Julio de 2015)	66
Ilustración 24. Historia Tortillas Texanas (elaboración propia según información de V. La Rotta, comunicación personal, 22 de Julio de 2015)	67
Ilustración 25. Organigrama Tortillas Texanas (V. La Rotta, comunicación personal, 22 de Julio 2015).....	68
Ilustración 26. Logo de la marca Tony II (Orozco Gutiérrez, s.f.).....	70
Ilustración 27. Historia Orozco Gutiérrez, Tony II (elaboración propia según información en (Orozco Gutiérrez, s.f.)).....	70
Ilustración 28. Organigrama Orozco Gutiérrez (A. Orozco, comunicación personal, 27 de Junio 2015)	71
Ilustración 29. Proceso de diseño Orozco Gutiérrez, marca Tony II (elaboración propia)	72
Ilustración 30. Proceso productivo Orozco Gutiérrez, Tony II (elaboración propia) .	73
Ilustración 31. Proceso de comercialización Orozco Gutiérrez, Tony II (elaboración propia)	73
Ilustración 32. Diseño, algunas posturas (Buchanan & Margolin, 1995)	86
Ilustración 33. Prospectiva. Definición y propósitos (elaboración propia)	89

Ilustración 34. Prospectiva, elementos básicos (elaboración propia (Miklos & Tello, 2007, págs. 70-79)).....	90
Ilustración 35. Prospectiva, metodología (elaboración propia (Miklos & Tello, 2007, pág. 80)).....	91
Ilustración 36. Fases en la ruta prospectiva (Miklos & Tello, 2007, pág. 98)	92
Ilustración 37. Design Thinking, consideraciones (elaboración propia)	94
Ilustración 38. Design Thinking, proceso (Design Thinking en español, s.f.)	95
Ilustración 39. Modelo puertas y etapas (elaboración propia según (Fernández, 2009))	98
Ilustración 40. El ciclo de desarrollo (elaboración propia según (Lidwell, Holden, & Butler, 2005))	99
Ilustración 41. Sistemas. Niveles de distinción (Luhmann, 1998, pág. 27).....	102
Ilustración 42. El entorno de una organización (Daft, 2000, pág. 83).....	104
Ilustración 43. Configuraciones org. (elaboración propia según Mintzberg (1981 citado en Daft, 2000))	106
Ilustración 44. Enfoques tradicionales de la medición de la efectividad org. (Daft, 2000, pág. 59)	107
Ilustración 45. Evolución de la organización de aprendizaje (Daft, 2000, pág. 564)	109
Ilustración 46. Agencia para la resolución de problemas	114
Ilustración 47. Equipos de diseño. Internos vs. Externos (Fundación Prodimtec, 2010, pág. 81)	115
Ilustración 48. Categorías de innovación (Jaramillo Restrepo, 2012, pág. 25)	117

Ilustración 49. Modelo sistémico gestión de la innovación: actividades (Ponti, 2008, pág. 209)	119
Ilustración 50. Estrategias de innovación (elaboración propia según (Murcia, 2010))	121
Ilustración 51. Fases del proceso de consultoría (Alvarado, 2014, pág. 12)	122
Ilustración 52. Estructura administrativa para innovar (Jaramillo Restrepo, 2012, pág. 37)	124
Ilustración 53. Logo Asesoría Organizacional Creativa (Asesoría Organizacional Creativa, s.f.)	126
Ilustración 54. Reseña Histórica AOC (elaboración propia según información suministrada)	127
Ilustración 55. Organigrama AOC (A. Vargas, comunicación personal, 27 de Julio de 2015)	127
Ilustración 56. Competidores AOC (elaboración propia)	128
Ilustración 57. Metodologías y Herramientas AOC (elaboración propia según información suministrada)	129
Ilustración 58. Algunos clientes AOC (elaboración propia según información suministrada)	131
Ilustración 59. Logo CCB (Cámara de Comercio de Bogotá, s.f.)	132
Ilustración 60. Estructura Organizacional CCB (Cámara de Comercio de Bogotá, s.f.)	133
Ilustración 61. Resumen Historia CCB (elaboración propia según (Cámara de Comercio de Bogotá, s.f.))	134

Ilustración 62. Metodología CCB, resumen (elaboración propia)	136
Ilustración 63. Metodología CCB. Planeación (elaboración propia).....	136
Ilustración 64. Metodología CCB. Proceso y Construcción (elaboración propia) ...	137
Ilustración 65. Algunos clientes CCB (Cámara de Comercio de Bogotá, s.f.)	138
Ilustración 66. Logo Knowvation C. G. (E. Martínez, comunicación personal, 3 de Agosto de 2015).....	139
Ilustración 67. Competidores Knowvation C. G. (elaboración propia).....	140
Ilustración 68. Algunos clientes Knowvation C. G. (elaboración propia según información suministrada)	142
Ilustración 69. Logo SIT (Systematic Inventive Thinking, s.f.)	142
Ilustración 70. Reseña histórica SIT (elaboración propia según información suministrada).....	143
Ilustración 71. SIT en el mundo (Systematic Inventive Thinking, s.f.)	144
Ilustración 72. Equipo de trabajo SIT (elaboración propia según (Systematic Inventive Thinking, s.f.))	144
Ilustración 73. Competencia SIT (elaboración propia según información suministrada)	145
Ilustración 74. Líneas de Trabajo SIT (elaboración propia)	146
Ilustración 75. Pilares. Cultura de Innovación Sostenible SIT (elaboración propia)	147
Ilustración 76. Metodología SIT (elaboración propia según información suministrada)	148
Ilustración 77. Patrones de Innovación SIT (elaboración propia según información suministrada).....	149

Ilustración 78. Algunos clientes SIT (Systematic Inventive Thinking, s.f.)	150
Ilustración 79. Logo Entrecicloslab (Entreciclos Laboratorio Organizacional, s.f.) ...	151
Ilustración 80. Reseña Histórica Entrecicloslab (elaboración propia según información suministrada).....	152
Ilustración 81. Organigrama Entrecicloslab (elaboración propia según información suministrada).....	152
Ilustración 82. Estadios de la organización Entrecicloslab (presentación corporativa)	154
Ilustración 83. Tipos de innovación Entrecicloslab (presentación corporativa)	154
Ilustración 84. Acción Ciclónica Entrecicloslab (presentación corporativa)	155
Ilustración 85. Estrategia Ciclónica Entrecicloslab (presentación corporativa).....	156
Ilustración 86. Algunos clientes Entrecicloslab (elaboración propia según información suministrada).....	157
Ilustración 87. Resumen premisa propuesta (elaboración propia)	162
Ilustración 88. Premisa aplicada en el trabajo de campo (elaboración propia)	163
Ilustración 89. Metodología de la investigación (elaboración propia según (Stake, 1999)).....	166
Ilustración 90. Investigación con estudio de casos (elaboración propia según (Stake, 1999)).....	169
Ilustración 91. Proceso de ocho etapas para el cambio fundamental (Kotter, 1997, pág. 23).....	172
Ilustración 92. Arraigar el cambio en una cultura (Kotter, 1997, pág. 174)	175

Ilustración 93. Cómo integrar una coalición para lograr el cambio (Kotter, 1997, pág. 71).....	176
Ilustración 94. Cómo facultar a la gente para el cambio (Kotter, 1997, pág. 126)...	177
Ilustración 95. Relaciones organizacionales (Kotter, 1997, pág. 77)	179
Ilustración 96. Esbozo metodológico proyecto de investigación (elaboración propia)	181
Ilustración 97. Investigación de Mipyme, sistema actual. Detalle (elaboración propia)	184
Ilustración 98. Investigación de la agencia, proyecto. Detalle (elaboración propia)	187
Ilustración 99. Investigación acción de la agencia, Workshop. Detalle (elaboración propia)	189
Ilustración 100. Interpretación y deducción del caso, estrategia. Detalle (elaboración propia)	196
Ilustración 101. Unidades de información – Unidad de estudio Mipyme (elaboración propia)	197
Ilustración 102. Características Adolfo Orozco. Agente sistema actual Mipyme (elaboración propia)	199
Ilustración 103. Características Alexander Forero. Agente sistema actual Mipyme (elaboración propia)	200
Ilustración 104. Características Sebastián Ríos. Agente sistema actual Mipyme (elaboración propia)	201
Ilustración 105. Proyecto de renovación Tony II (elaboración propia según info. suministrada).....	205

Ilustración 106. Análisis sistema diseño y desarrollo producto actual Tony II (elaboración propia)	210
Ilustración 107. Instalaciones -Tony II (fotografía del autor)	216
Ilustración 108. Esquema planta de producción Tony II (elaboración propia según observaciones).....	217
Ilustración 109. Etapas proceso de producción Tony II (fotografías del autor)	218
Ilustración 110. Renovación de maquinaria Tony II (fotografías del autor)	221
Ilustración 111. Producto Tony II en distribuidores (fotografía del autor)	223
Ilustración 112. Ciclo comercial producto actual Tony II (elaboración propia según info. suministrada).....	224
Ilustración 113. Ambiente psicosocial biológico Tony II (fotografías del autor).....	232
Ilustración 114. Ambiente físico puestos Tony II (fotografías del autor)	235
Ilustración 115. Unidades de información – Unidad de estudio Agencia, proyecto (elaboración propia)	237
Ilustración 116. Ciclo proyectual Guantes para arquero y canilleras Tony II (elaboración propia)	240
Ilustración 117. Ambientes propuestos por la Agencia (fotografías del autor)	246
Ilustración 118. Unidades de info.–U de estudio acción de la Agencia, Workshop (elaboración propia)	248
Ilustración 119. Características Laura Acevedo. Agente agencia Workshop (elaboración propia)	250
Ilustración 120. Características Carolina Barbosa. Agente agencia Workshop (elaboración propia)	251

Ilustración 121. Características Luis F. Peña. Agente agencia Workshop (elaboración propia)	252
Ilustración 122. Características Luna Ortiz. Agente agencia Workshop (elaboración propia)	253
Ilustración 123. Características Ricardo Calderón. Agente agencia Workshop (elaboración propia)	254
Ilustración 124. Características Roger Salazar. Agente agencia Workshop (elaboración propia)	255
Ilustración 125. Ciclo Workshop proceso de ideación (elaboración propia según info. suministrada).....	257
Ilustración 126. Ejercicios de preparación, Workshop (Acevedo, 2015, Octubre) ..	259
Ilustración 127. Resumen Fase 1, Workshop (Acevedo, 2015, Octubre)	260
Ilustración 128. Morfograma analógico, técnica creativa (Acevedo, 2015, Octubre)	261
Ilustración 129. Bocetación final, Workshop (Acevedo, 2015, Octubre)	264
Ilustración 130. Ambiente psicosocial Workshop Agencia (Alianza Librería, s.f.) ..	266
Ilustración 131. Ambiente físico Workshop Agencia (Alianza Librería, s.f.)	267
Ilustración 132. Esquema básico, resultados del caso (elaboración propia).....	271
Ilustración 133. Parámetros para la innovación en Mipymes (elaboración propia). 303	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Ventas, activos e impuestos Racores (M. Hurtado, comunicación personal, 17 de Julio 2015).....	64
--	----

Tabla 2. Ventas y activos Orozco Gutiérrez (A. Orozco, comunicación personal, 27 de Junio 2015)	72
Tabla 3. Servicios ofertados AOC (elaboración propia según información suministrada)	129
Tabla 4. Servicios ofertados CCB (elaboración propia según información suministrada)	136
Tabla 5. Servicios Ofertados Knowvation C.G. (elaboración propia según información suministrada).....	141
Tabla 6. Servicios ofertados SIT (elaboración propia según información suministrada)	146
Tabla 7. Servicios ofertados Entrecicloslab (elaboración propia según información suministrada).....	153
Tabla 8. Fase 1. Selección del caso (elaboración propia (ver Anexo 1.))	182
Tabla 9. Fase 2. Inducción (elaboración propia (ver Anexo 1.))	183
Tabla 10. Fase 3. Análisis (elaboración propia (ver Anexo 1.))	192
Tabla 11. Fase 4. Validación (elaboración propia (ver Anexo 1.))	193
Tabla 12. Fase 5. Interpretación (elaboración propia (ver Anexo 1.))	194
Tabla 13. Fase 6. Deducción (elaboración propia (ver Anexo 1.)).....	196
Tabla 14. Relación Unidades de estudio y categoría Gestión del cambio. Resultados (elaboración propia)	279
Tabla 15. Relación Unidades de estudio y categoría Cultura organizacional. Resultados (elaboración propia)	280

Tabla 16. Relación Unidades de estudio y categoría Empoderamiento. Resultados (elaboración propia)	281
Tabla 17. Relación Unidades de estudio y categoría Procesos y recursos. Resultados (elaboración propia)	282
Tabla 18. Resultados del caso y consideraciones generales. Esquema (elaboración propia)	283
Tabla 19. Discusión de los resultados, esquema de contrastación (elaboración propia)	286

GLOSARIO

AGENTE CREATIVO: individuo con actitud creativa, capaz de idear, concebir, planear y ejecutar nuevas y mejores soluciones que agreguen valor a una realidad, a un sistema.

AMBIENTE: conjunto de condiciones o circunstancias, físicas, sociales, pedagógicas, económicas, entre otras, de un lugar, una colectividad o una época.

COMPETITIVIDAD: aptitud apropiada para generar mayor rentabilidad y satisfacción, mejorando las competencias para influir en un ámbito determinado, ofreciendo la mejor versión posible al entorno.

COMUNICACIÓN: proceso en el cual las personas comparten significados u obtienen información mediante la transmisión de mensajes en forma de símbolos, este proceso es imprescindible para el buen funcionamiento de una organización, pues mejora la competitividad de la organización, facilita el logro de los objetivos establecidos, coordina y controla las actividades y fomenta una buena motivación, compromiso, responsabilidad y participación de sus colaboradores.

CULTURA ORGANIZACIONAL: es una idea que describe los conocimientos, la psicología, capacidades, costumbres, competencias, valores, juicios y demás manifestaciones que definen el cotidiano de la organización.

DISEÑO INDUSTRIAL O DE PRODUCTO: proceso de resolución estratégica de problemas que impulsa a la innovación, construye el éxito de un negocio y conduce a una mejor calidad de vida a través de productos innovadores, sistemas, servicios y experiencias (International Council of Societies of Industrial Design, s.f.).

DESIGN THINKING: es una metodología que se basa en entender y dar solución a las necesidades de los usuarios, usando la sensibilidad y métodos de los diseñadores para lograr combatirlas con propuestas técnicas y comercialmente viables, buscando que se conviertan en una oportunidad de participación en el mercado.

EQUIPO CREATIVO DE ALTO DESEMPEÑO: conjunto de agentes con habilidades y capacidades diferentes, que permiten lograr un objetivo común de una manera eficaz y eficiente a través de una mirada holística del problema, de esta forma los valores de los individuos se potencian, logrando mejorar sus resultados como equipo de manera continua.

EMPODERAMIENTO: adquisición de poder e independencia, facultad de accionar, dar confianza y responsabilidades, aceptar de las personas no sólo sus aptitudes para ejercer tareas, sino sus competencias como agentes capaces de generar ideas, desarrollar nuevas alternativas y gestionar el cambio.

EMPRENDIMIENTO: dar inicio a un proyecto (obra, negocio o empresa) que se desarrolla con esfuerzo, haciendo frente a diversas dificultades para alcanzar una meta. En el ámbito económico, es una iniciativa de un individuo estratega que asume un riesgo económico e invierte sus recursos con el objetivo de aprovechar una oportunidad que brinda el mercado.

ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN: conjunto de acciones organizadas o plan de trabajo que alinea las metas y objetivos de una organización para lograr un gran impacto en el mercado, aportando algo novedoso, que genere valor dentro o fuera de la organización.

ESTUDIO DE CASO: el estudio de caso es una herramienta de investigación que analiza una entidad con vida única, particular, específica y compleja en funcionamiento, con partes y límites definidos, de la cual buscamos conocer sus problemas, sus relaciones y el detalle de la interacción con sus contextos. Stake (1999)

GESTIÓN: ocuparse de la administración, organización y funcionamiento de una actividad particular. En la presente investigación se discuten los siguientes términos: gestión del cambio, gestión del conocimiento, gestión de proyectos.

INNOVACIÓN: operación capaz de generar valor en un sistema y aumentar su competitividad, gracias a la mirada holística que se realiza y a la conciencia que se genera del objeto de estudio.

MYPIME: acrónimo de Micro, Pequeña y Mediana empresa. Son entidades rurales o urbanas, independientes de explotación económica realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, que responda a los siguientes parámetros (Alcaldía Mayor de Bogotá D.C., 2000):

1. Mediana Empresa: debe ser una planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores y debe tener activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) y quince mil (15.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.
2. Pequeña Empresa: debe ser una planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores y debe tener activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.001) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

3. Microempresa: debe ser una planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores y debe tener activos totales por valor inferior a quinientos uno (501) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

ORGANIZACIÓN: asociación de personas regulada por un conjunto de normas y procesos en función de determinados fines.

PROCESO: conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial donde ingresan unos elementos que en el transcurso se transforman para obtener un nuevo resultado.

PROSPECTIVA: conjunto de análisis y estudios realizados con el fin de explorar o predecir el futuro de una determinada materia.

PROYECTO: esquema o plan de trabajo de actividades que se encuentran interrelacionadas para la ejecución de algo. Unidad de trabajo y flujo de la innovación.

SISTEMA: conjunto de elementos que se relacionan entre sí, de manera estable o inestable con la pretensión de alcanzar un propósito.

SISTEMA SOCIAL: estructura, funcionamiento y características de un estado de cosas socialmente constituidas y creadas, producidas por la comunicación y las relaciones entre estas, operativamente clausuradas y autodefinidas, y con los individuos, como sistemas orgánicos, en el entorno del mismo.

TRABAJO EN EQUIPO: acción colectiva que trata de conseguir objetivos compartidos gracias a un equipo de trabajo. Se establece gracias a la cooperación, liderazgo, responsabilidad, organización y armonía del equipo cohesionado.

VISIÓN HOLÍSTICA: en el ámbito empresarial, es una visión global de todos los componentes, estrategias y actividades de una empresa, así como del conjunto de la misma. Es una tendencia o corriente que analiza los eventos desde el punto de vista de las múltiples interacciones que los caracterizan.

SÍNTESIS

La motivación de esta investigación es entender cómo puede la agencia creativa influir en los proyectos de innovación de las organizaciones, para el caso estudiado, como puede contribuir la agencia Entreciclos Lab en la gestión de la innovación de la empresa Orozco Gutiérrez S.A.S y sus productos marca Tony II. El modelo de investigación propuesto con estudio de casos ayudó a comprender el fenómeno, gracias a la definición de las unidades de estudio del mismo (organización, agencia y acción de la agencia).

Para la recolección de datos se definieron las unidades de información (agentes, operaciones y ambiente); gracias a observaciones, conversaciones e instrumentos aplicados, la realidad de la organización y su sistema de diseño y desarrollo de producto, y la realidad del planteamiento proyectual de la agencia y el de un taller de ideación de una fase de dicho proyecto, se develaron. Analizar esta información fue posible gracias a las categorías de análisis que se designaron para comprender mejor el caso. Integrar estas realidades permitió caracterizar la totalidad del fenómeno, obteniendo resultados.

Se encontró que, la capacidad de la agencia para influir un sistema, depende de la cultura organizacional del mismo, ya para permitir que esta gestione el cambio desde el exterior, o para favorecer al individuo como agente de cambio en el interior mismo del sistema.

Las bases teóricas, la problemática de las Mipyme nacionales, los resultados y las conclusiones de esta investigación, han permitido la definición de algunos parámetros que buscan hacer viable la gestión de la innovación en estas organizaciones.

Palabras claves: innovación, agencia creativa, gestión del cambio, cultura organizacional, empoderamiento, estudio de caso.

ABSTRACT

The motivation for this investigation is to understand how the creative agency can influence the organizational innovation projects. Additionally, the motivation for the case study, is to comprehend how the agency Entreciclos Lab can contribute with the innovation management of Orozco Gutiérrez S.A.S company and its Tony II brand products. The proposed investigation model, using as a tool the case study, helped to understand the phenomenon, owing to the study units definition (Organization, agency, agency activation) in an specific project.

Thanks to the observations, conversations, the use of different types of tools, the organizational reality, its design and development product system, the agency strategy and the workshop of a specific project phase; three information units were defined (agents, operations and environment) to collect data. It was possible to analyze this information, thanks to the categories of analysis that were defined to understand the case. These integrations of realities allows to characterize the phenomenon and get results.

Finally it was found that, agency ability to influence a system, depends on its organizational culture, to allow managing of change from the outside, or to favor the collaborator as an agent of change inside the system.

The theoretical basis, national Small and Medium Enterprises (MSMEs) problematic, results and conclusions of this investigation, have allowed the definition of some parameters that attempt to develop innovation management in these organizations.

Keywords: innovation, creative agency, change management, organizational culture, empowerment, case study.

INTRODUCCIÓN

Esta investigación aborda el análisis y la caracterización de la influencia de la agencia Entreciclos Lab en un proyecto de innovación de producto para la organización Orozco Gutiérrez S.A.S. Este caso de estudio es tan solo un ejemplo de las muchas dinámicas que las Mipyme colombianas adelantan en la actualidad, y tiene como objetivo documentar la gestión de procesos creativos, los cuales apoyados en el pensamiento de diseño, permiten llevar a cabo proyectos para la innovación en los sistemas organizacionales. De este modo, se hace un aporte al estudio de las Mipyme, trabajando desde las unidades de información definidas y apoyando la investigación en categorías de análisis que ayudan a entender las cualidades del caso.

El estudio del área problemática trabajado a profundidad en el Capítulo I, revela la poca innovación que presentan las empresas en la actualidad, causando un estancamiento en la producción, las exportaciones y la generación de empleos. Mejorar la competitividad en Colombia necesita un ambiente que propicie la formalización, la estabilidad y el crecimiento de las organizaciones, al igual que capacidades en las mismas para que puedan agregar valor a sus bienes o servicios, capturando así más y nuevos mercados. El acercamiento a las realidades de algunas Mipyme colombianas ha permitido caracterizaciones previas, haciendo necesario el reconocimiento detallado de una organización, para tener un punto de referencia y entender así la influencia de la agencia creativa.

A lo largo del Capítulo II se abordan, exponen y profundizan cada uno de los cuatro tópicos del marco teórico: el diseño, las organizaciones, los agentes creativos y la innovación. Estos referentes se establecen desde la formación profesional y académica

de la investigadora, contribuyen a entender y trabajar sobre la problemática detectada, y permiten establecer las bases necesarias para abordar la investigación del caso.

El diseño como tópico del marco teórico permite establecer las pautas que facilitan los procesos de desarrollo y materialización de ideas. Es así como este tipo de pensamiento usualmente llevado a cabo por diseñadores, se convierte en recurso estratégico de esta investigación, permitiendo el abordaje sistémico de la problemática o necesidad, y la implementación de oportunidades, recursos, procesos, etapas y actividades para el cumplimiento de los objetivos.

La organización como tópico del marco teórico es abordada desde la teoría de los sistemas sociales, estos principios permiten caracterizar y definir cada sistema gracias a los conceptos de operación y entorno, y a su capacidad de autoreproducción. Es así como la organización misma, cada una de sus áreas, sus planteamientos estratégicos o proyectuales, pueden observarse y cualificarse bajo parámetros de identidad, creación, producción y de transformación constante.

El agente creativo como tópico del marco teórico permite entender las características de la creatividad como capacidad en el individuo y en el colectivo, y las consideraciones necesarias para conformar un equipo capaz de observar, analizar e influir en el sistema que requiere intervención. Es así como la integración de la agencia adecuada a cada proyecto se hace esencial para el cumplimiento de dichos objetivos.

La innovación como tópico del marco teórico aborda sus tipos, categorías, algunas estrategias, el concepto de proyecto como unidad necesaria para la innovación, la innovación como servicio de apoyo empresarial, y la agencia como opción viable para

integrar la innovación al sistema organizacional reestructurado. El acercamiento a las realidades de algunos servicios empresariales colombianos ha permitido conocer el tipo de clientes, algunas estrategias, metodologías y programas, haciendo necesario el reconocimiento detallado de una agencia, para así poder entender la influencia que esta es capaz de ejercer sobre los proyectos de una Mipyme.

Luego de la definición de la pregunta, la justificación, los objetivos y la premisa; el diseño de la investigación se plantea y detalla en el Capítulo III. La definición del caso a estudiar y la estrategia metodológica planteada para una investigación cualitativa con método inductivo, brinda los parámetros necesarios para observar el fenómeno y comprenderlo, de allí la importancia de definir las unidades de estudio, las unidades de información y los instrumentos que permitan abordar y validar el caso. Se definen además las categorías de análisis que, en relación con los tópicos teóricos, ayudarán a comprender las observaciones. Para conocer acerca del fenómeno de la influencia de la agencia creativa sobre los proyectos de innovación de las Mipyme, contamos con tres unidades de estudio, la organización Orozco Gutiérrez S.A.S., la agencia para la innovación Entreciclos Lab y el proyecto de desarrollo de producto que se adelanta entre las dos organizaciones actualmente.

En el Capítulo IV se presentan los análisis de cada una de las tres unidades de estudio, los cuales se llevaron a cabo gracias a los análisis de cada una de las unidades de información definidas: agentes, operaciones y ambiente. Finalmente se listan los errores y problemas presentados durante el trabajo de campo y los análisis, con el fin de que sean tenidos en cuenta para futuras investigaciones con estudio de casos.

El proceso de interpretación, la presentación de resultados y las conclusiones del caso se exponen en el Capítulo V. Cada una de las unidades de estudio se consolida y se concluye, para darle paso así a la interpretación del fenómeno gracias a las categorías de análisis seleccionadas, estas categorías permiten además las conclusiones del caso estudiado y el cumplimiento de los objetivos planteados en la presente investigación, lográndose así exponer la influencia de la agencia creativa sobre los proyectos de innovación de las Mipyme. Las recomendaciones y consideraciones que cierran este capítulo buscan ayudar a la consolidación de nuevas investigaciones que apoyen a las Mipyme y a la gestión de la creatividad y la innovación en las mismas, comprometer a los agentes de cambio en su papel de transformadores de realidades y motivar la puesta en marcha de acciones viables y concretas en pro de la generación de valor para la competitividad de las organizaciones y del país.

La fase final de la metodología implementada en la presente investigación sugiere un ejercicio de deducción, el cual se desarrolla en el Capítulo VI. Gracias a las observaciones, análisis, resultados y conclusiones del caso, se logran extraer algunos principios generales que buscan consolidar el fenómeno estudiado, siendo así la influencia de la agencia creativa sobre los proyectos de innovación de las Mipyme colombianas una base para definir ciertos parámetros que permitan el desarrollo de múltiples proyectos de diseño para la innovación.

Este prólogo ha permitido reunir los fundamentos de cada capítulo, convirtiéndose así en la hoja de ruta para acercarse de manera consecuente al presente proyecto de investigación. Se recomienda consultar la representación gráfica informativa (ver Ilustración 1.), la cual facilita la interpretación del proyecto, antes de cada nuevo capítulo.

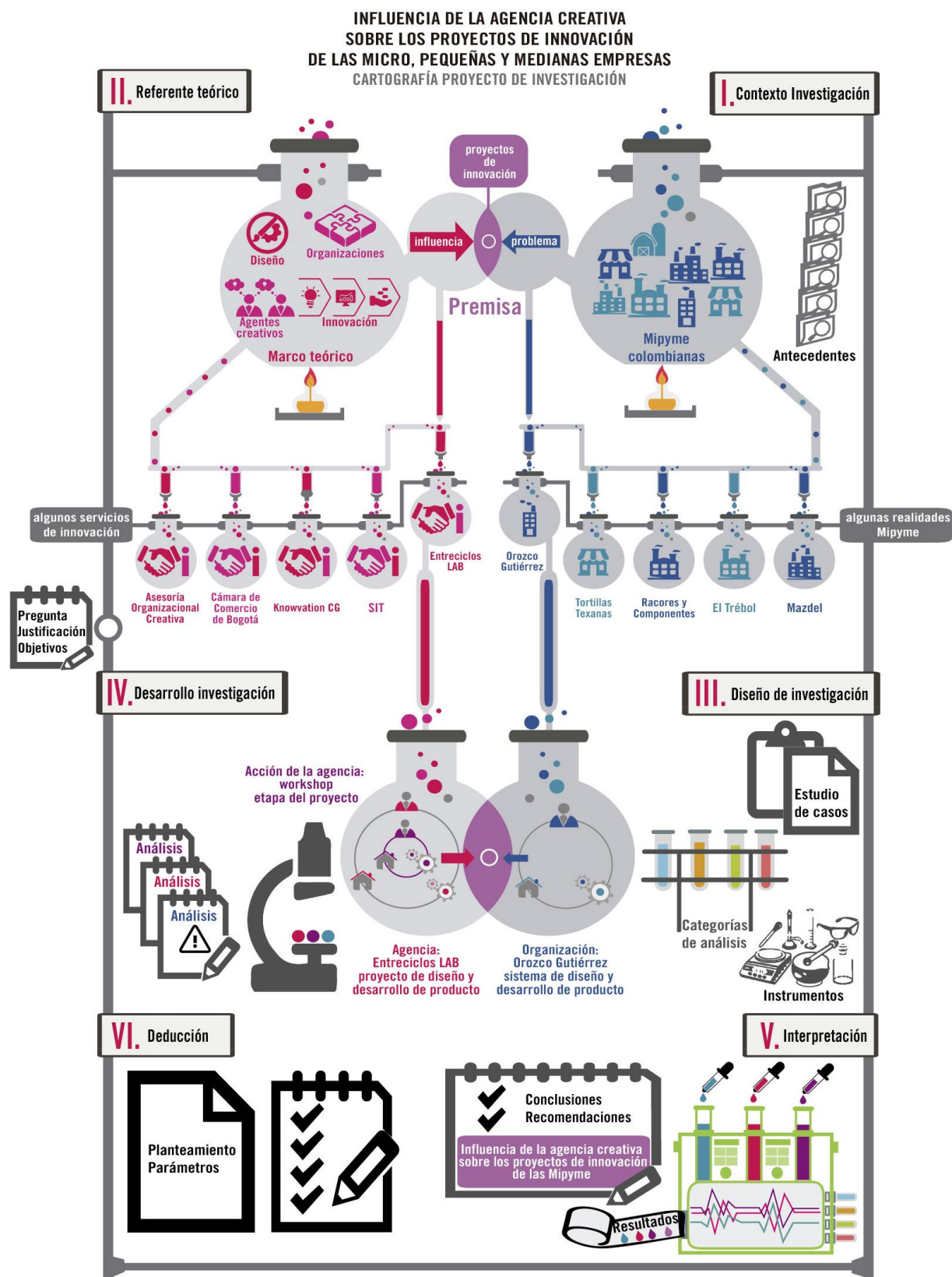


Ilustración 1. Cartografía proyecto de investigación (elaboración propia)

CAPÍTULO I: CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN

(ver Ilustración 1.)

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA o ÁREA PROBLEMÁTICA

1.1 Las Mipyme en Colombia

El documento *Colombia, un país de múltiples empresas*, recopila los siguientes datos acerca de las Mipyme colombianas, “son el 96% de los establecimientos, generan el 81% del empleo del país y aportan el 40% del PIB” (Montes, 2013, pág. 5), lo anterior permite deducir que Colombia es un país de micro, pequeñas y medianas empresas, y que gran parte del crecimiento de la economía depende del crecimiento de estas. Las características de las mismas se abordarán más adelante en este capítulo, conocerlas permitirá enfocar esfuerzos para ayudarlas a crecer, desarrollarse y fortalecerse.

Hacia el año 2011 estudios referían algunos datos, como que “23 mil Mipymes existen en Colombia, principalmente en Bogotá [...] 45% de la producción de estas compañías está dedicada a la manufactura” (Cantillo E., 2011), lo anterior hace evidente que aproximadamente el 55% de las Mipyme se dividen entre las dedicadas a los servicios y las dedicadas al comercio.

La creación de unidades empresariales en el país viene en alza, “en el primer trimestre del año 2014 se crearon un 28,7% más que en igual período de 2013 [...] Las personas naturales representan el 77,2% de las empresas creadas, mientras que las sociedades el 22,8%”, (Confecámaras, 2014). Sin embargo, por problemas de acceso a la información, no es posible contar con todas las estadísticas que permitan definir un

panorama más real y acertado de las Mipyme en Colombia, sería importante considerar no solo la creación sino la cantidad de unidades productivas que se cancelan anualmente, para así abordar y entender mejor la figura de estas compañías en el país.

1.1.1 Caracterización

Reglamentada nacionalmente, la Ley 590 de 2000 en su artículo 2° (Alcaldía Mayor de Bogotá D.C., 2000), “por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas”, define bajo los siguientes parámetros (ver Ilustración 2.) aquellas unidades de explotación económica, registradas bajo persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana:

Micro <i>Mi</i>	Pequeña <i>P</i>	Mediana <i>Me</i>
< 10 Trabajadores < 501 SMLMV Activos totales	11 a 50 Trabajadores 501 a 5001 SMLMV Activos totales	51 a 200 Trabajadores 5001 a 15000 SMLMV Activos totales
El factor determinante para la clasificación será el parámetro de Activos Totales		

Ilustración 2. **Clasificación de las Mipyme en Colombia** (elaboración propia)

Se hace importante entender que no todas las organizaciones son iguales, de hecho, el enfoque diferencial que registra Montes (2013) en los datos que recopila en la presentación, establece diferentes clasificaciones de empresas, “para la subsistencia, de acumulación media, dinámicas y de alto impacto, según la relación entre la Utilidad Operativa Promedio y las Ventas o Ingresos Operativos. Las empresas dinámicas y las de alto impacto son tan solo el 15% del total de las compañías, sin embargo generan mayor utilidad operativa y más empleos que las empresas tradicionales.” (págs. 10-15).

Las empresas dinámicas se reinventan constantemente, entre otras, la gestión del conocimiento, la creatividad y la innovación les permiten cumplir los ambiciosos objetivos que proyectan. Es importante que el 85% de las empresas tradicionales se planteen mecanismos para aumentar su impacto e influir así en la economía nacional.

1.1.2 Problemas

Las Mipyme latinoamericanas y en particular las colombianas, requieren de emprendedores y agentes interesados en asumir riesgos, y de un entorno que brinde garantías para que estas organizaciones se atrevan a pensar en grande, “la economía de un país se basa en la capacidad de sus empresas para aumentar la productividad y generar empleo” (López E., 2015, pág. 6).

Hablar de mejorar los niveles de competitividad en Colombia encuentra sus primeras barreras en el entorno mismo, resumiendo lo expuesto a lo largo del Informe Nacional de Competitividad (Consejo Privado de Competitividad de Colombia, 2012), se afirma que, la visión a largo plazo del país para el año 2032 contempla mejoras en las oportunidades y la calidad del empleo, la necesidad de agregar valor tanto a bienes como a servicios y un ambiente de negocio más propicio para las inversiones locales y extranjeras. Al día de hoy, se evidencia poco avance y claras disparidades en los puntos listados, problemas estructurales en el plan de trabajo, en las bases y en los objetivos.

Un estudio de Confecámaras citado por Lozano (2013) “concluye que las grandes compañías del país tienen una vida promedio de 18 años y las pymes de 12. [...] A menor tamaño, mayor exposición al riesgo por la débil estructura de endeudamiento y menor rentabilidad económica”, a menor tamaño de la organización se hace mucho más difícil para la misma obtener créditos y financiamientos que respalden su estrategia

competitiva, las investigaciones, su diversificación de mercados, su desarrollo tecnológico, entre otros. Las Mipyme cuentan, en su mayoría, con el respaldo “del sector financiero privado, lo que demuestra la relativa falta de apoyo público para financiar actividades de innovación [...] los recursos estatales representan sólo el 1% de los usados en actividades de innovación” (Alianza El Heraldó- Universidad del Norte, 2014). La poca oportunidad de estas organizaciones para obtener recursos del Fondo de Regalías recae principalmente en la falta de acompañamiento en la gestión de estos procesos, ya que internamente no cuentan con la estructura, la capacitación o el tiempo necesario para llevarlos a cabo.

Los elevados costos que representan los impuestos en Colombia para las Mipyme “supone una elevada carga que coarta su crecimiento potencial. Entre los impuestos destacan el Impuesto al Ingreso Corporativo (25%) y el CREE (9%)” (Alianza El Heraldó- Universidad del Norte, 2014). Asumir estos compromisos con el Estado, al ejercer desde la formalidad, es entendido por la mayoría de empresarios como la pérdida de oportunidades para poder gestionar recursos en procesos para la competitividad. Políticas que regulen estos impuestos son imprescindibles para hacer del entorno, el lugar garante que facilite el crecimiento de estas empresas.

Otro de los grandes obstáculos para el desarrollo de las Mipyme latinoamericanas es la poca innovación empresarial, lo cual genera un estancamiento en el crecimiento económico, poca productividad y poco dinamismo. En un taller regional de Políticas Públicas llevado a cabo en Tegucigalpa “Expertos de Centroamérica, República Dominicana y del Sistema Económico Latinoamericano (SELA)” (Agencia EFE, 2014), concuerdan en la importancia de conocer, generar y desarrollar políticas públicas que

fortalezcan las pymes latinoamericanas, es decir, “mejorar la competitividad, reducir los costos logísticos para sus empresas y proyectar una imagen de eficiencia y progreso” (López E., 2015, pág. 6).

Un proceso de innovación exitoso requiere de ciertas condiciones que se explicarán a profundidad en el siguiente capítulo. Un recurso esencial para apalancar procesos de innovación es el capital humano con conocimiento científico, que entienda las necesidades de los sistemas y esté en la disposición y capacidad para hacerles frente y así, mejorar la competitividad de los mismos. Los colaboradores calificados son personas de calidad con capacidad creativa, pueden gestionar proyectos y ponerlos en marcha; cuando este recurso no cuenta con la capacitación necesaria para abordar y llevar a cabo los cambios, el proceso de innovación se estanca. Este problema debe trabajarse en el hoy de nuestras organizaciones, pero también se debe trabajar en la preparación de este recurso para el mañana; entender que “la educación de nuestros niños debería incluir en su pensum académico materias y formación que incentiven la innovación” (Cortes, 2014) es un inicio, pero necesita ser llevado a cabo.

El país necesita que sus Mipyme estén formalizadas y sean competitivas, que consideren la investigación y el desarrollo como herramientas, se relacionen con las universidades y se preparen para exportar, diversificando mercados fuera de Colombia. Debido al poco valor agregado de los productos que genera la industria nacional, “el país ha renunciado en los últimos tiempos a ser productor y exportador para dedicarse a la importación y comercialización [...] se traduce en menores ingresos para la nación” (Hoyos & Florez, 2015, pág. 14). Esto evidencia pobres políticas gubernamentales en el manejo de

aduanas, impuestos, logística y transporte y, falta de preparación de nuestro gobierno y de nuestras organizaciones para afrontar los tratados de libre comercio.

1.1.3 Casos de éxito

Casos de éxito a nivel de naciones innovadoras (ver Ilustración 3.) merecen ser tenidos en cuenta como referentes, para el caso particular de Colombia, estos conocimientos y experiencias son parámetros para tener en cuenta o mejorar ciertos procesos actuales.



Ilustración 3. *Índice Mundial de innovación 2014* (Protectia Patentes y Marcas, 2014)

El especial publicado por la revista Latinpyme (2015) acerca de “el informe con el estado de la innovación a nivel mundial elaborado por la Universidad Cornell, el INSEAD y la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) [...] analizando 143 economías de distintas partes del mundo mediante 81 indicadores” (pág. 36), del año 2014; caracteriza las fortalezas que los países top del ranking llevan a cabo para ser innovadores, de la siguiente manera:

Infraestructuras para la innovación, incluidas las tecnologías de información y comunicación.

Sofisticación empresarial, trabajadores con elevados conocimientos, relaciones para la innovación y capacidades para la absorción de los conocimientos.

Resultados innovadores, tanto en bienes como en servicios creativos incluyendo la creatividad en línea. (pág. 40)

Suiza en primer lugar. La tecnología, la investigación y la educación son la base de la sociedad del conocimiento de este país. Allí la educación se construye entre “el sector público, la academia y las organizaciones empresariales [...] adecuadas para los intereses de los jóvenes, las necesidades del mercado laboral y las condiciones coyunturales” (pág. 40).

Reino Unido en segundo lugar. Las alianzas y cooperaciones entre la academia y las empresas son el motor facilitador de la transferencia del conocimiento. “La academia destina grandes presupuestos a la investigación y mantiene acuerdos de colaboración

con multinacionales como Nokia, Toshiba, Merck [...] bajo modelos de corto, medio y largo plazo” (pág. 41).

Suecia en tercer lugar. La inversión en investigación y desarrollo es esencial para apalancar la innovación. “Hace menos de un siglo este país escandinavo era uno de los más pobres de Europa”, hoy, ideas materializadas como el Tetra Pak, Skype, Bluetooth y IKEA son mundialmente reconocidas.

A nivel nacional encontramos ejemplos de pymes que atreviéndose a producir y a exportar por primera vez, lograron incursionar en nuevos mercados, esto, “gracias al apoyo que PROCOLOMBIA le ha brindado para conocer compradores y aprovechar los beneficios de los acuerdos comerciales que Colombia tiene vigentes y que dan acceso a más de 1.500 millones de consumidores en el mundo” (Procolombia, 2014), aportando así a la meta de 30 mil millones de dólares en exportaciones que el Gobierno Nacional tienen planteada para el año 2018.

Empresas como Analuc (jeans de dama exportados a Florida, Estados Unidos), Vidfruit (conservas de frutas exóticas exportadas a Canadá y Alemania), Panela Tradición (panela pulverizada orgánica exportada a España) y Pasta El Dorado (pastas sin gluten exportadas a mercados latinoamericanos), “son ejemplos de empresarios que se atrevieron a exportar por primera vez en 2014 y vieron en la internacionalización su oportunidad de crecimiento más allá del mercado nacional” (Procolombia, 2014).

El premio Gacela MisiónPyme 2014 tuvo como finalista a la empresa fabricante de cortinas Panorama S.A., la cual, como comenta Lorena Segura, analista de gerencia Segmento Pyme del Banco de Bogotá, “cuenta con buenos índices en generación de

empleo, comportamiento de endeudamiento y modelos de gestión, eso es lo que busca el premio, pymes que sean vistas como ejemplares” (Betancourth, 2014).

Cuando colombiano compra colombiano, se garantizan casos de éxito de emprendimientos, de proyectos y de las Mipyme que se tornan competitivas gracias a que cuentan con un mercado estable debido a la demanda de sus productos. Los logros obtenidos durante el año 2014 por Propaís -Corporación para el Desarrollo de las Microempresas- (ver Ilustración 4.) han impactado organizaciones en diferentes sectores económicos, logrando en estos casos, “dinamizar el crecimiento rápido, rentable y sostenible del emprendedor y empresario colombiano en el mercado interno. 127% de cumplimiento de la meta anual” (Propaís, 2015). El fortalecimiento de la producción, la generación de empleos, las alianzas estratégicas, los programas de comercialización y los foros y capacitaciones son algunos de los proyectos que han generado la promoción de más de 3000 Mipyme en Colombia, con el firme objetivo de generar exportaciones futuras de los bienes ofrecidos.



Ilustración 4. Collage fotogramas logros 2014 (Propaís, 2015)

1.1.4 Entorno

Las Mipyme colombianas cuentan con unas condiciones específicas en su ecosistema, unas agencias particulares que pueden afectarlas y unos programas que varían según los ajustes que determine conveniente el Gobierno Nacional. Es de vital importancia que las organizaciones cuenten con la información actualizada acerca de la realidad del entorno, la competitividad de las mismas depende de las oportunidades del mercado y del fortalecimiento constante de sus procesos de innovación. Las posibilidades de crecimiento pueden potenciarse en el momento en que las unidades empresariales entiendan y aprovechen el contexto que las soporta y las resguarda, para así dedicar esfuerzos a superar lo alcanzado.

La innovación como recurso es hoy en día una prioridad para el Estado, según lo expresado por el Presidente Juan Manuel Santos, “si se nos acaban los recursos mineros energéticos, si se nos acaba la tierra para poder aprovechar más la agricultura, o si ya construimos las casas que había que construir, todos son limitados, la innovación no. Ésa es la única que realmente no tiene límites” (Gobierno Visible, 2012), convirtiéndose así en un motor de desarrollo y prosperidad. De allí la importancia de diseñar el entorno que le permita a las empresas del país ser cada día mejores.

Debido a lo mutable del entorno, en el cual, la Ley de hoy puede ser inasequible mañana y la Corporación que ayer existía es hoy otra diferente y sus funciones también han variado; se plantea en el siguiente esquema (ver Ilustración 5.) una interpretación personal del entorno actual, con la cual se busca tener claridad acerca del abanico de posibilidades de nuestras Mipyme, alentando al lector a generar conciencia acerca de las mismas y acerca de la necesidad de mantenerse actualizado.

Innovación, emprendimiento y nuevos talentos. Esquema nacional para este propósito:

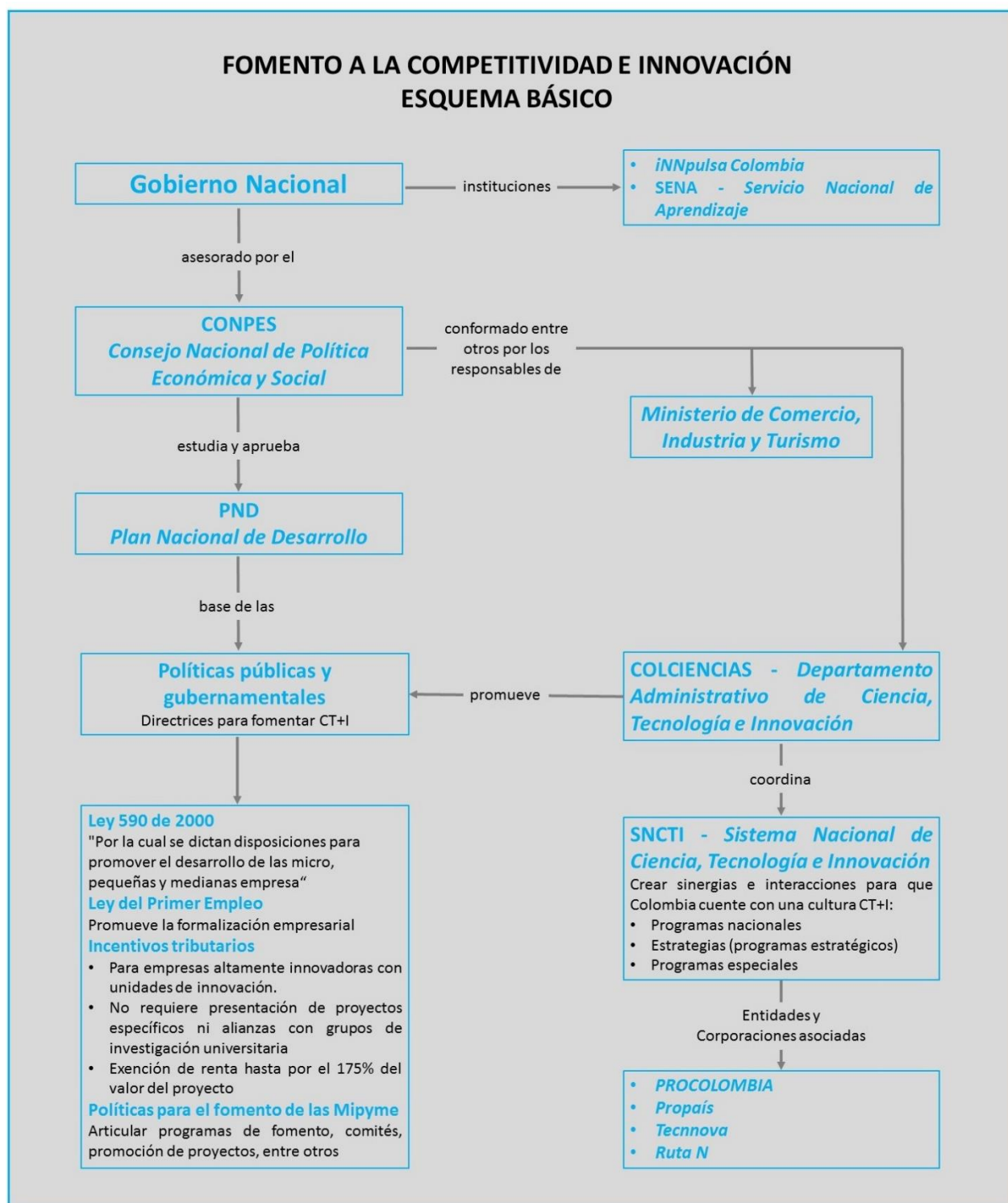


Ilustración 5. *Fomento a la competitividad e innovación. Esquema básico* (elaboración propia)

Afirmó Catalina Ortiz Lalinde en el año 2012 cuando era Gerente General de iNNpulsa Colombia que, “los empleos de alta y media tecnología son más estables en las crisis que los de baja tecnología. Por eso si fomentamos más innovación y más emprendimiento, lo que estamos generando es empleo más estable, mayor calidad y mejor remunerado” (Arias, 2012).

Los instrumentos con los que las organizaciones pueden fomentar el emprendimiento, los cuales varían constantemente según las políticas y la entidad, son los siguientes:

- Certificaciones. NTC 5801 (gestión de la innovación) y NTC 5802 (proyectos de innovación)
- Protección de la propiedad intelectual
- Convocatorias
- Agendas
- Programas
- Convenios
- Concursos y Premios
- Congresos
- Foros
- Encuentros y Cumbres
- Alianzas y Redes
- Macro ruedas y Ruedas de negocios
- Exhibiciones comerciales y Eventos
- Capacitaciones y Acompañamientos

Algunos instrumentos para el fortalecimiento de la productividad y la competitividad:

FOMENTO A LA COMPETITIVIDAD E INNOVACIÓN INSTRUMENTOS	
Fuentes de financiamiento	<p>Fondo Emprender Adscrito al SENA, fondo de capital semilla</p> <p>Bancóldex Banco de desarrollo empresarial colombiano, cuenta con programas especiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> iNNpulsa Mipyme Banca de las Oportunidades <p>Findeter – Financiera de Desarrollo Territorial Entidad financiera pública que apoya proyectos sostenibles</p> <p>FNG – Fondo Nacional de Garantías Entidad financiera que facilita el acceso al crédito para las Mipyme, mediante el otorgamiento de garantías</p> <p>Sector bancario tradicional Líneas de crédito especiales para “capital de trabajo”, cuota y plazos de pago</p>
Creación, fortalecimiento y startups	<p>Gestando Incubadora empresarial de carácter solidario</p> <p>Fundación Bavaria Programa de mentores, ángeles inversionistas</p> <p>Corporación Ventures Promueve proyectos empresariales sostenibles, articulando sectores público, social y privado</p> <p>Wayra Colombia Aceleradora del Grupo Telefónica. Conceptualización, valoración, financiación</p> <p>Business Angels Innoban Contacto entre emprendedores que buscan financiación para sus proyectos, con inversores</p> <p>Axon Partners Group – Fondo Amerigo Ventures Pacífico Firma de consultoría internacional. Inversión y desarrollo corporativo</p>
SED – Servicios de Desarrollo Empresarial	<p>ACOPI - Federación Nacional Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas</p> <p>Programa de Transformación Productiva</p> <p>Cámaras de Comercio</p> <p>Fuerza Delta por la Innovación (Andi Antioquia + Corporación Tecnnova)</p>
Proyectos. Difusión de información	<p>Universidades</p> <p>Grupos de investigación</p> <p>Observatorio Colombiano de la Microempresa</p> <p>FONADE – Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo</p>
Planes integrales de apoyo	<p>PIPE 2.0 - Plan de Impulso a la Productividad y el Empleo</p> <p>Acuerdo Nacional a favor de la formalización empresarial en Colombia</p> <p>Modelo de Acuerdo Internacional de Inversiones</p> <p>Pacto por la innovación</p>

Ilustración 6. **Fomento a la competitividad e innovación. Instrumentos** (elaboración propia)

Los Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) son el apoyo externo que las organizaciones requieren para orientarse hacia la satisfacción de sus clientes, facilitan relaciones entre entidades y aclaran procesos para aprovechar mejor los recursos. Propaís (2012) define a los SDE en el documento de Diagnóstico del mercado como:

Herramientas, financieras y no financieras, provistos por instituciones públicas y privadas, dirigidos a atender las necesidades de las empresas desde su gestación hasta su consolidación en cualquiera de sus áreas [...] a través de: asesorías y consultorías, asistencias técnicas, capacitaciones, transferencia de tecnología, redes y eventos, servicios técnicos. (pág. 3)

Estas ofertas deben ser promocionadas y brindadas por consultores con amplia trayectoria, teniendo en cuenta la viabilidad económica de las empresas contratantes sin limitarse a las grandes ciudades.

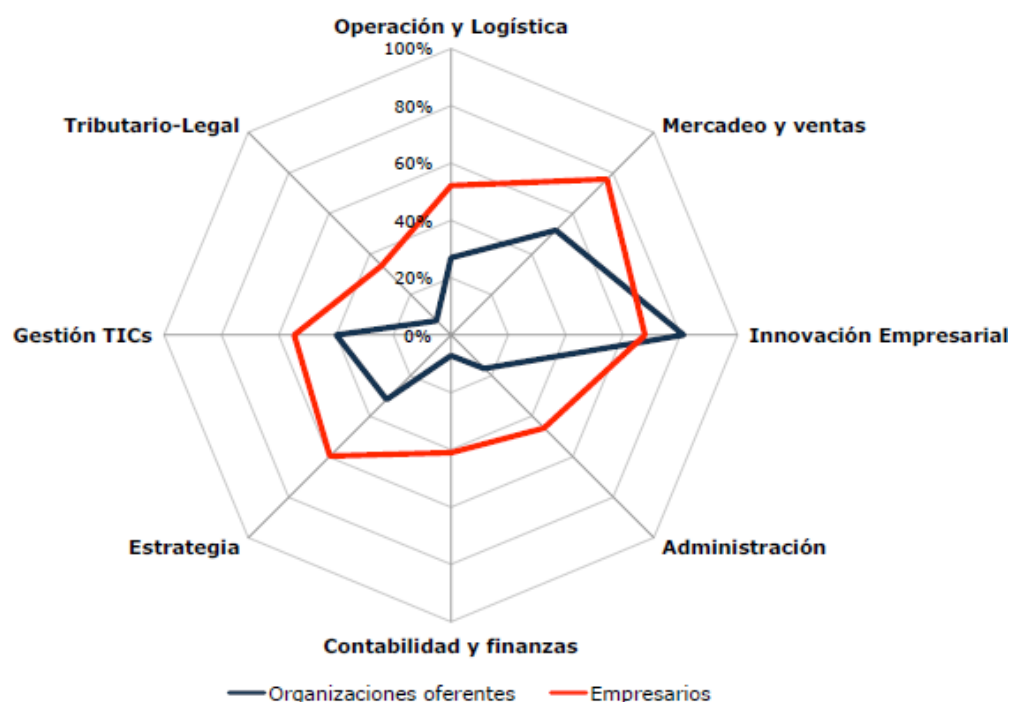


Ilustración 7. **SDE. Portafolio actual vs. Demanda** (Propaís, 2012, pág. 51)

1.1.5 Realidades de algunas Mipyme en Colombia

Podemos encontrar a las Mipyme colombianas como parte fundamental de cualquiera de los sectores económicos del país, tanto el Comercio, como la Industria y los Servicios, se encuentran conformados en su mayoría por este tipo de organizaciones. Propiciar un acercamiento, un reconocimiento, una caracterización particular de algunas realidades organizacionales, ha servido para entender diferentes esquemas estratégicos, diferentes maneras y medios con los cuales algunas empresas afrontan su cotidiano, diferentes sistemas.

La información de carácter general que ha sido recolectada en cinco organizaciones con distinta oferta de productos y servicios, ha permitido entender las diferencias generales entre cada uno de estos sistemas, conocer la historia y los distintos esfuerzos realizados para su fortalecimiento, políticas, procesos y algunas necesidades y problemas.

Se ha indagado acerca de procesos de Diseño e Innovación, los cuales son indispensables para el fortalecimiento de la productividad y la competitividad, acerca de capacitaciones y certificaciones, y de las posibilidades, tanto físicas como económicas, de contar con un área de Innovación o una Oficina de Gestión de Proyectos.

Este ejercicio ha permitido entender el poco o nulo acercamiento que tienen algunas Mipyme a servicios profesionales en innovación y lo orientadas que se encuentran afrontando el cotidiano. Por otro lado, ha dejado en claro la necesidad de conocer a profundidad un sistema particular, para poder generar la intervención más adecuada sobre el mismo. Este ejercicio precisa evaluar las maneras en las cuales la agencia creativa puede ayudarle a la organización a generar valor.

1.1.5.1 Mazdel

“Gran parte de la información ha sido suministrada por la ing. Plazas, con el ánimo de aportar a este proyecto de investigación”. (K. Plazas, comunicación personal, 16 de Julio de 2015); también se ha consultado la información disponible en la página web de la empresa.



Ilustración 8. Logo Mazdel P.R. (Mazdel, s.f.)

a. Información General

- Nombre de la empresa: Mazdel Plazas Rodríguez S. en C.
- Ubicación: Bogotá D.C., Colombia
- Dirección y Teléfono: Calle 5ª # 19ª-36 / 2012463
- Sector económico al cual pertenece: Automotriz y Actividades de impresión
- Producto(s) o servicio(s) ofertado(s): Emblemas plásticos y calcomanías
- Clasificación (micro, pequeña o mediana): Mediana empresa
- Historia:



Ilustración 9. Historia de Mazdel P.R. (elaboración propia según información en (Mazdel, s.f.))

- Organigrama:

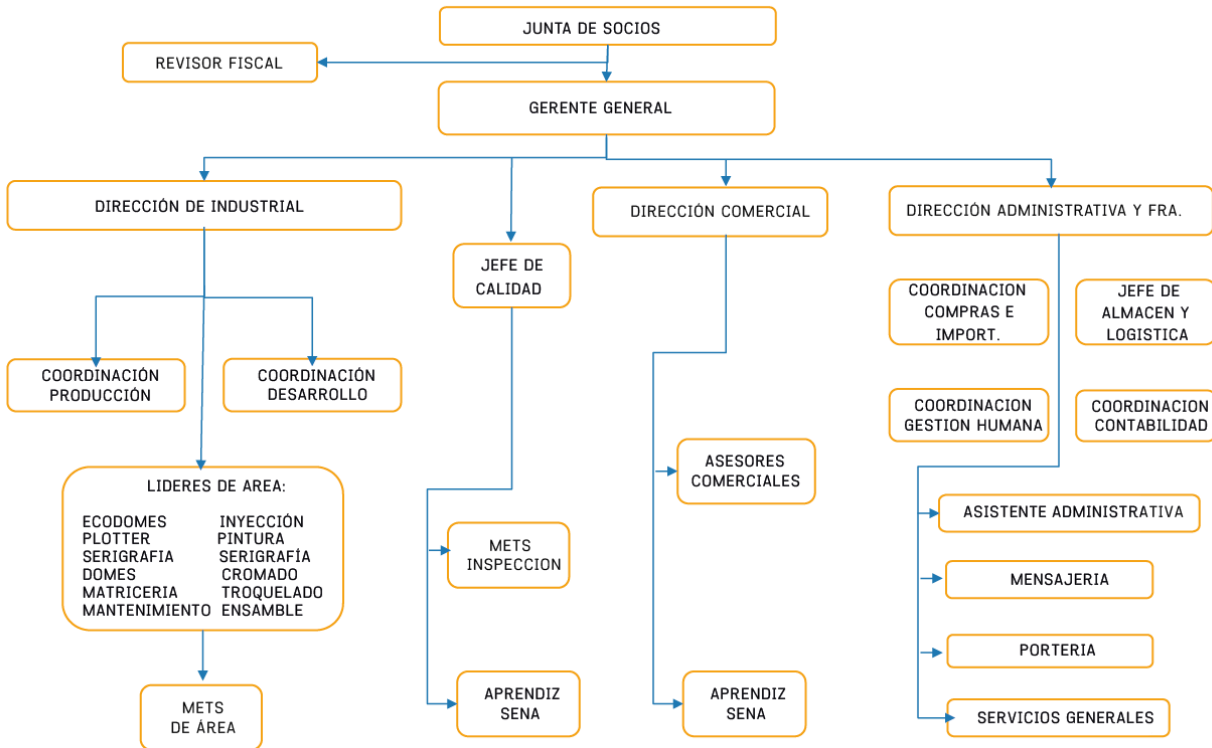


Ilustración 10. **Organigrama Mazdel P.R.** (K. Plazas, comunicación personal, 16 de Julio de 2015)

- Misión: Mazdel es una empresa Colombiana que por medio del desarrollo, la fabricación y la comercialización de emblemas, calcomanías y partes plásticas, realiza la imagen de sus clientes y se compromete a satisfacer las expectativas y necesidades de sus grupos de interés.
- Visión: Posicionarnos nacional e internacionalmente como una empresa líder en la fabricación de emblemas, monogramas y partes plásticas, con unas instalaciones adecuadas a su línea de producción, con un personal consciente de la importancia de su trabajo, dotado de una infraestructura que facilite el desarrollo de todo su talento humano y regido por las normas internacionales de Calidad y del Medio Ambiente.

- La empresa: Mazdel es una organización con más de 30 años de experiencia, dedicada a ejecutar proyectos de emblemas, calcomanías y partes plásticas (cromados, pintados, con relieve, entre otros) y funcionales, desde la fase de estudio, desarrollo y finalmente la fabricación a gran escala.
- Certificaciones: ISO/TS 16949
- Competidores directos: Marca Zeta (Medellín, Colombia)
- Posibilidad de mejora en la empresa: Percibe necesidad inmediata de mejorar los tiempos de entrega
- Donaciones: Ninguna
- Impuestos sobre la renta 2015: \$125.000.000

b. Producción



Ilustración 11. **Áreas Productivas Mazdel P.R.** (elaboración propia según información en (Mazdel, s.f.))

- Tipos y cantidad de máquinas:

Inyección	Cromado	Troquelado
Cuenta con cuatro inyectoras de plástico con sistemas CAD integrados, que tienen capacidad desde 90 toneladas de cierre hasta 350 tonelada.	Planta semiautomatizada de cromado en plástico.	Se cuenta con dos máquinas troqueladoras y una máquina laser.

Plotter	Serigrafía	Domes
Se cuenta con dos plotter de corte y una máquina de impresión UV	Se cuenta con una máquina semi-automática de impresión, banda de secado y máquina de disposición de mallas.	Dos máquinas de resina
Pintura	Estampación	ECODomes
Una cabina de pintura.	4 máquinas de estampación a color.	Se cuenta con dos máquinas de soldadura de radiofrecuencia.

Ilustración 12. Tipos y cantidad de máquinas Mazdel P.R. (elaboración propia)

c. Procesos de diseño y gestión de la innovación



Ilustración 13. Diseño, fabricación y entrega de producto Mazdel P.R. (elaboración propia)

- Consultoría en diseño e innovación: No han recibido
- Concursos: No han participado
- Capacitaciones: Técnicas (DELCAM, Autocad y Mastercam)
- Foros: No han participado

- Congresos: No han participado
- Incentivos tributarios por incursionar en procesos de innovación: Ninguno
- Créditos solicitados: Ninguno
- Posibilidad de generar un área de Innovación en la empresa: la viabilidad económica es relativa, depende de las ventas y el comportamiento del mercado. Actualmente no se cuenta con el espacio físico dentro de la compañía, se estima que un proyecto, de necesitarlo, podría forzar su ubicación. Cuenta con área de diseño y desarrollo de producto, desarrolladora de las especificaciones del cliente.

1.1.5.2 Ladrillera El Trébol

“Gran parte de la información ha sido suministrada por el ing. Rivera, con el ánimo de aportar a este proyecto de investigación”. (C. Rivera, comunicación personal, 22 de Julio de 2015); también se ha consultado la información disponible en la página web de la empresa.



Ilustración 14. Logo Ladrillera El Trébol (Ladrillera El Trébol, s.f.)

a. Información General

- Nombre de la empresa: Grupo Industrial El Trébol S.A.S
- Ubicación: Cogua, Cundinamarca, Colombia
- Dirección y Teléfono: Vereda Neusa Sector El Olivo / (1) 8502308, (1) 8548395

- Sector económico al cual pertenece: Minerales no metálicos. Fabricación de productos cerámicos para la construcción
- Producto(s) o servicio(s) ofertado(s): Estructurales de fachada, bloques divisorios, pisos y cubiertas
- Clasificación (micro, pequeña o mediana): Pequeña empresa
- Historia:



Ilustración 15. Historia Ladrillera El Trébol (Ladrillera El Trébol, s.f.)

- Misión: Somos una compañía líder en el diseño, desarrollo, fabricación y comercialización de productos cerámicos para la construcción, buscando satisfacer las necesidades del mercado y contribuyendo al desarrollo de la sociedad, prestando un excelente servicio, que se destaca por su calidad y cumplimiento.

- Visión: Ser una organización líder en la fabricación de gran variedad de productos cerámicos de alta calidad, adaptables a cualquier tipo de arquitectura, que respondan a las necesidades del mercado nacional e internacional.
- La empresa: Ladrillera El Trébol es una organización dedicada a la fabricación de materiales de gres para la construcción. Comprometidos con la excelente calidad de sus productos, el cumplimiento en las entregas, el sostenimiento ambiental y el respaldo para sus clientes.
- Organigrama:

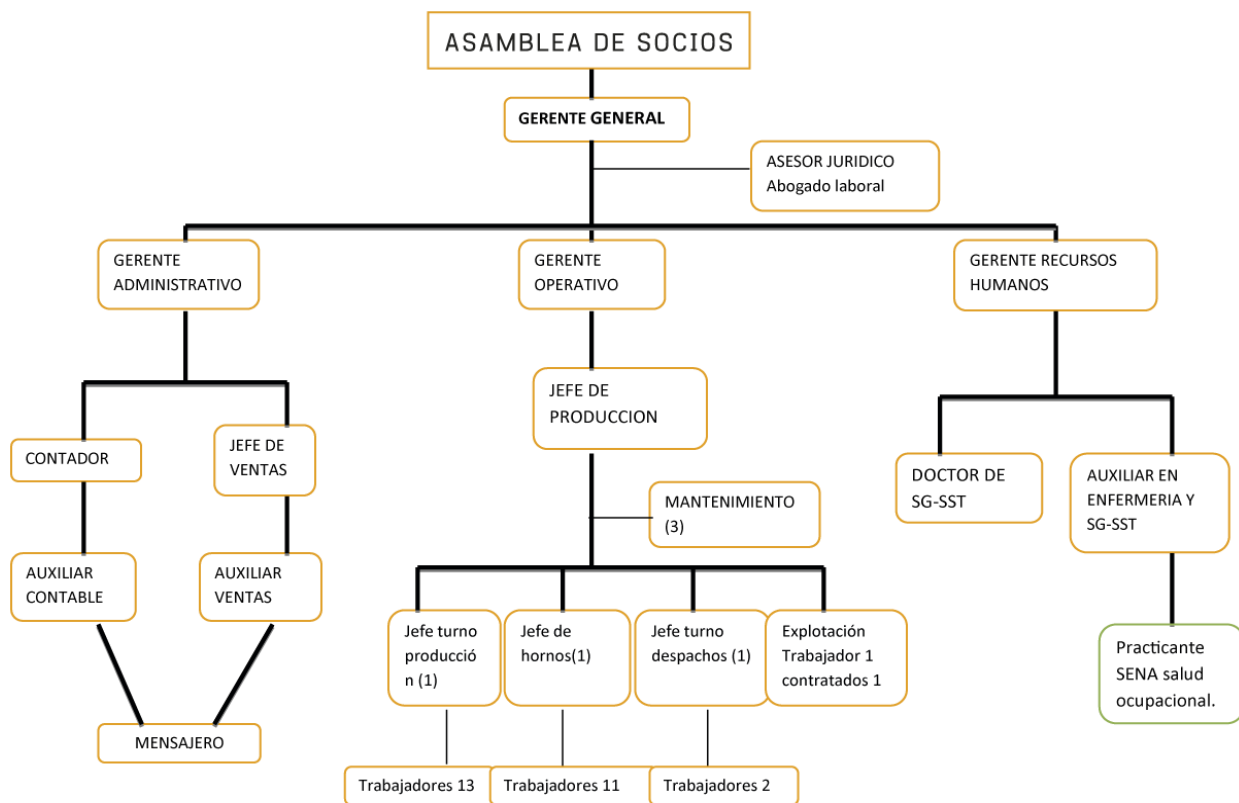


Ilustración 16. **Organigrama El Trébol** (C. Rivera, comunicación personal, 22 de Julio de 2015)

- Certificaciones: Participación en sostenimiento Ambiental ICA
- Competidores directos: Tablegres, Ladrillera Santa Ana, Arcillas de Colombia, Ladrillera Santafé, entre otros

- Posibilidad de mejora en la empresa: Percibe la necesidad de innovar en productos, certificarse en gestión de la calidad y optimizar procesos
- Donaciones: 2 millones mensuales a la Fundación Ladrilleros de Cogua

b. Producción

- Empleos directos: 50 Fijos / 2 Temporales
- Capacidad de producción: 3500 toneladas al mes – 700.000 unidades al mes
- Producción actual: 2700 toneladas al mes – 550.000 unidades al mes
- Maquinaria: Molino, Amasador, Cabinas de horno, Extrusoras y Cortadoras

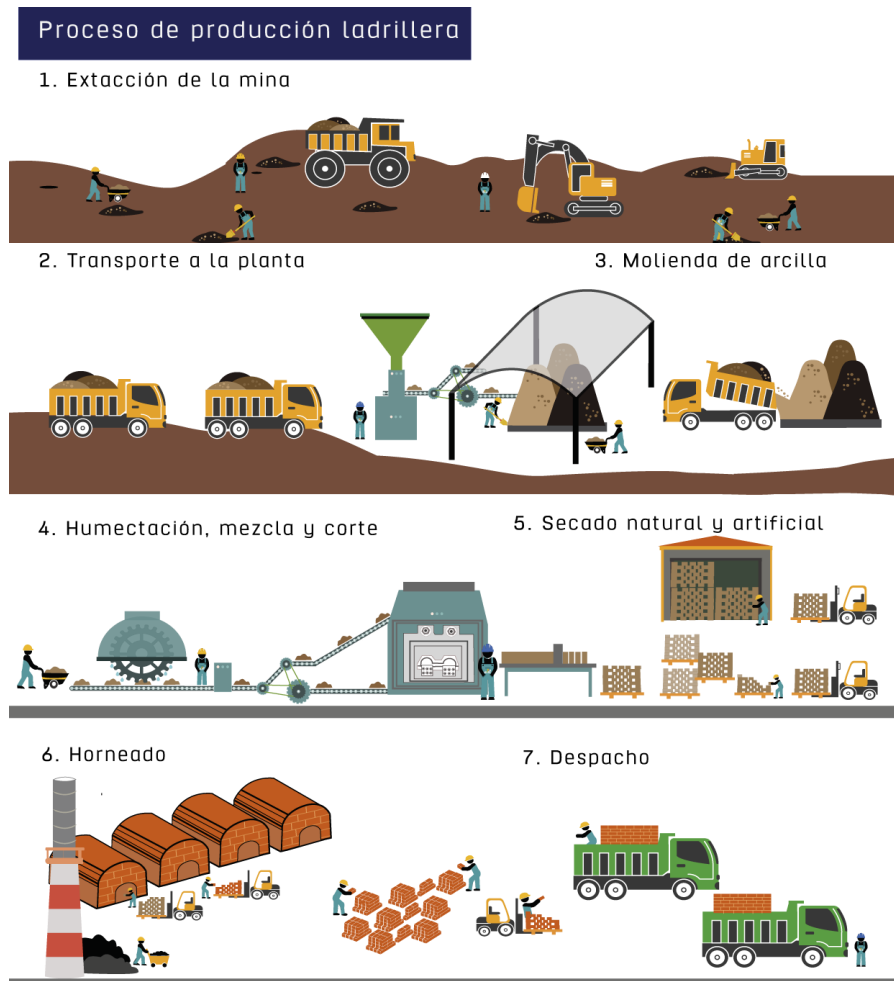


Ilustración 17. **Proceso productivo Ladrillera** (elaboración propia según información en (Ladrillera El

Trébol, s.f.))

c. Procesos de diseño y gestión de la innovación

Se aprovechan ideas de colaboradores para aplicar cambios en los procesos, contratando empresas desarrolladoras de maquinaria y herramientas (Maquilob Colombia, Dresden Ingeniería, Tecnoboquillas) para mejorar la producción.

- Consultoría en diseño e innovación: No han recibido
- Concursos: No han participado
- Capacitaciones: En uso de maquinaria
- Foros: No han participado
- Congresos: No han participado
- Incentivos tributarios por incursionar en procesos de innovación: Ninguno
- Créditos solicitados: Ninguno
- Posibilidad de generar un área de Innovación en la empresa: la viabilidad económica es relativa, depende de las ventas y el comportamiento del mercado. Actualmente no se cuenta con el espacio físico dentro de la compañía, podría plantearse dependiendo el proyecto.

1.1.5.3 Racores y Componentes

“La información ha sido suministrada por la ing. Hurtado, con el ánimo de aportar a este proyecto de investigación”. (M. Hurtado, comunicación personal, 17 de Julio de 2015).



Ilustración 18. Logo Racores y Componentes (M. Hurtado, comunicación personal, 17 de Julio 2015)

a. Información General

- Nombre de la empresa: Racores y Componentes Metalmecánicos Ltda.
- Ubicación: Bogotá D.C., Colombia
- Dirección y teléfono: Carrera 69C # 19-47 sur / 2602718, 5638071
- Sector económico al cual pertenece: Sector Metalmecánico
- Producto(s) o servicio(s) ofertado(s): Fabricación de piezas en aceros, polímeros, bronce, láminas y platinas en general para suplir necesidades del sector automotriz
- Clasificación (micro, pequeña o mediana): Pequeña empresa
- Historia:



Ilustración 19. Historia Racores y Componentes (M. Hurtado, comunicación personal, 17 de Julio 2015)

- Misión: La fabricación y comercialización de productos propios del sector metalmecánico con el propósito de solucionar en forma eficiente las necesidades de nuestros clientes, principalmente en los sectores, automotriz, petroquímico, eléctrico, de las telecomunicaciones, maquinaria agrícola y partes metalmecánicas en general.
- Visión: Consolidarnos como una empresa exitosa, basada en una buena cultura organizacional, en el sector metalmecánico, en la fabricación de piezas y

componentes para la industria en general, buscando la evolución constante y oportuna, con una filosofía de calidad, de servicio y de desarrollo sostenible, manteniendo una sólida gestión de la responsabilidad social.

- Organigrama:

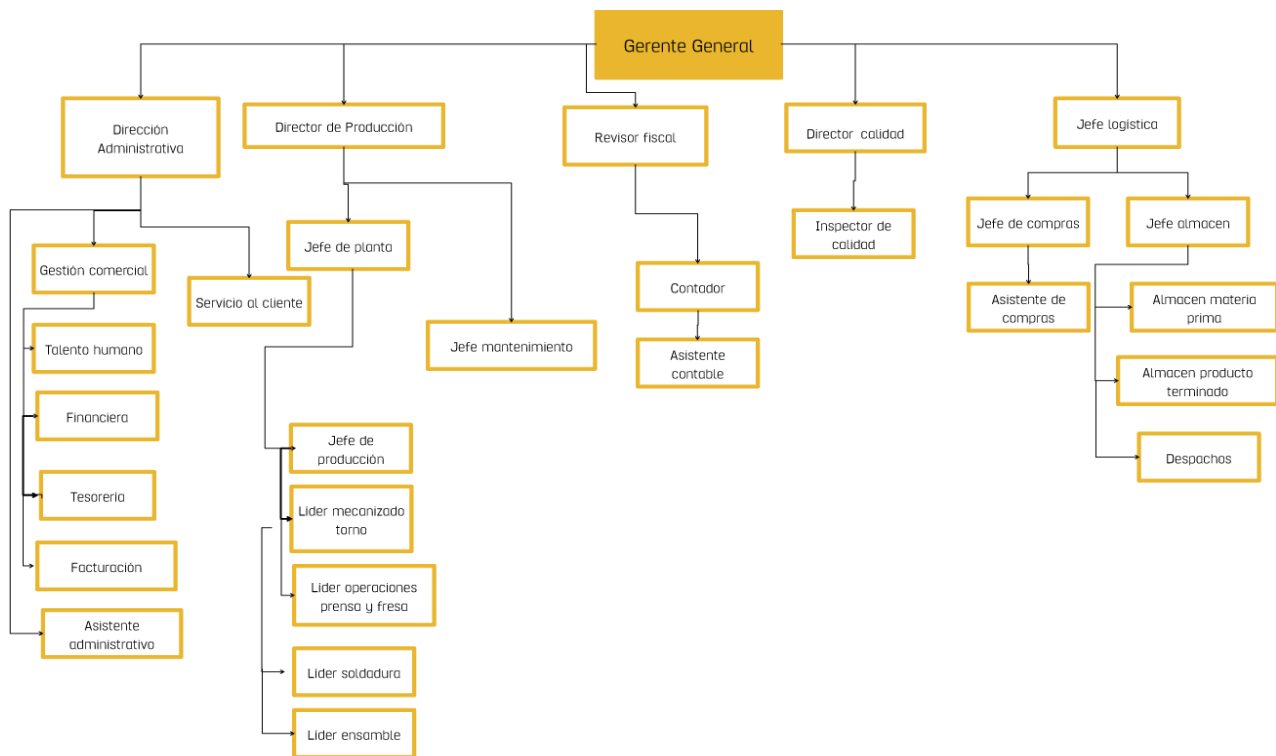


Ilustración 20. **Organigrama Racores y Comp.** (M. Hurtado, comunicación personal, 17 de Julio 2015)

- Certificaciones: Calidad Norma ISO 9001-2008
- Competidores directos: TPD, Pramec, Serviprocesos
- Posibilidad de mejora en la empresa: Terminar cambio de sede (infraestructura eléctrica, adecuaciones en planta, demarcación de áreas de trabajo), actualización del manual de funciones, agilizar procesos para fabricación de producto, identificación de los productos terminados, rotular dispositivos de producción, capturar nuevos mercados. Gestión del conocimiento en la empresa.

- Donaciones: Ninguna
- Total ventas, activos e impuesto a la renta en los últimos tres años (millones de pesos):

Tabla 1. Ventas, activos e impuestos Racores (M. Hurtado, comunicación personal, 17 de Julio 2015)

	2.014	2.013	2.012
ACTIVOS	1.096.209.000	1.240.397.000	651.131.000
VENTAS	2.348.740.000	1.831.787.000	1.190.196.000
RENTA	60.636.000	111.487.000	20.053.000

- Informe Ventas vs Horas extra año 2014: El proceso productivo tiene periodos de alta demanda y baja demanda, ligados a las necesidades de los clientes principales, por lo que es clave la capacidad de la planta para atender estas necesidades de manera ágil y eficiente.

La relación entre las horas extra de cada mes con la producción, permite inferir que, se incurre en mala planeación de la producción, y que la productividad no está directamente ligada a las horas de trabajo sino a la presión ejercida para la entrega de los productos.

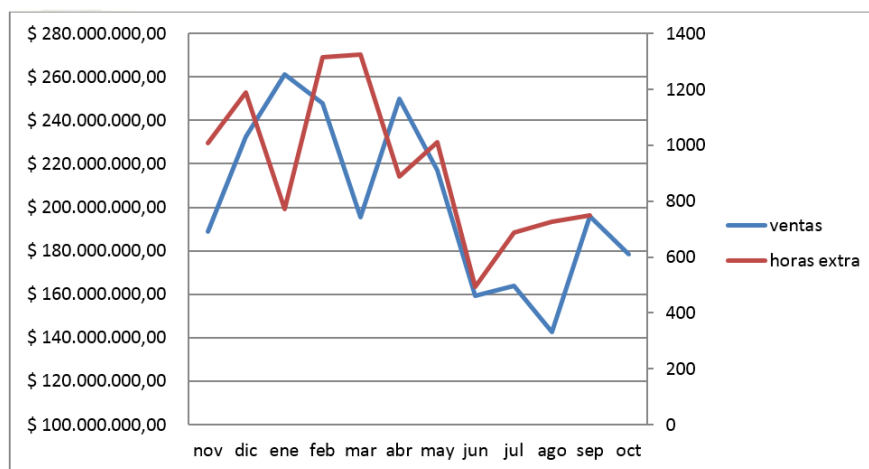


Ilustración 21. Ventas vs Horas extra Racores (M. Hurtado, comunicación personal, 17 de Julio 2015)

b. Producción

- Empleos directos: 20 Fijos / 4 Administrativos / 2 Temporales
- Capacidad de producción: Uno de los proyectos que se está ejecutando es la estimación del punto de equilibrio de producción para conocer la capacidad de trabajo.
- Producción actual: 80%
- Tipos y cantidad de máquinas: 5 Tornos / 6 Fresadoras / 1 Taladro / 4 Equipos de soldadura / 2 Esmeriles / 2 Prensas
- Proceso productivo de la empresa:

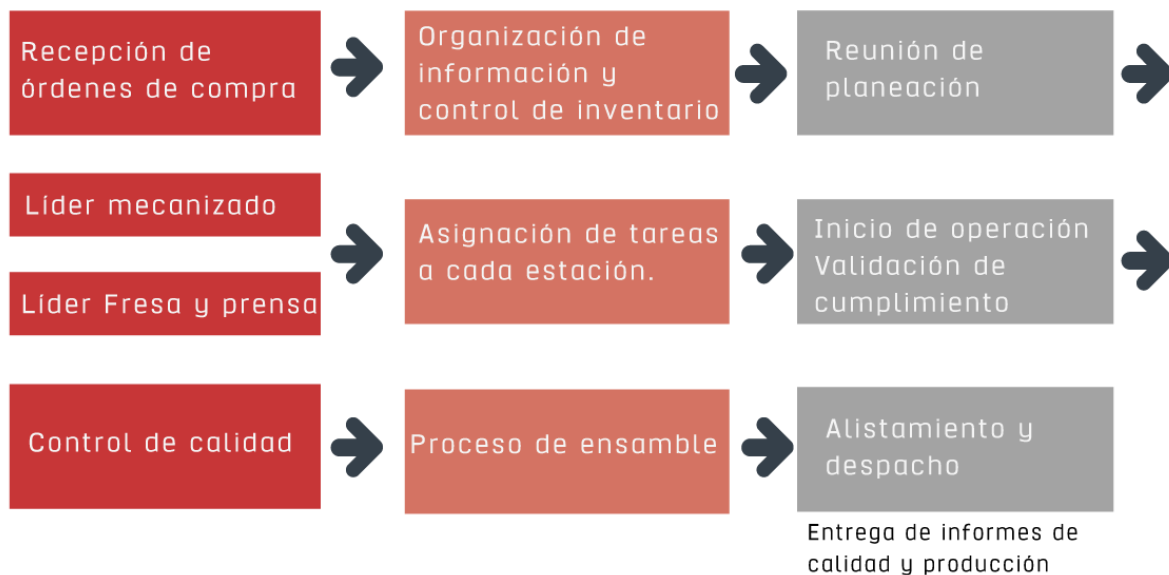


Ilustración 22. Proceso Productivo Racores y Componentes (elaboración propia)

c. Procesos de diseño y gestión de la innovación

- Consultoría en diseño e innovación: No han recibido
- Concursos: No han participado

- Capacitaciones: Sistema de Gestión de Calidad / ARL, identificación de riesgos / Actualización de conocimiento técnico (SENA) / Plan de capacitación interna
- Foros: No han participado
- Congresos: No han participado
- Incentivos tributarios por incursionar en procesos de innovación: Ninguno
- Créditos solicitados: Ninguno
- Posibilidad de generar un área de Innovación en la empresa: La viabilidad económica es relativa, se encuentran interesados en vincular estos procesos dentro de la organización. En cuanto a la viabilidad espacial, estarían dispuestos a adecuar un espacio en sus instalaciones para esta división.

1.1.5.4 *Tortillas Texanas*

“La información ha sido suministrada por la ing. La Rotta, con el ánimo de aportar a este proyecto de investigación”. (V. La Rotta, comunicación personal, 22 de Julio de 2015).

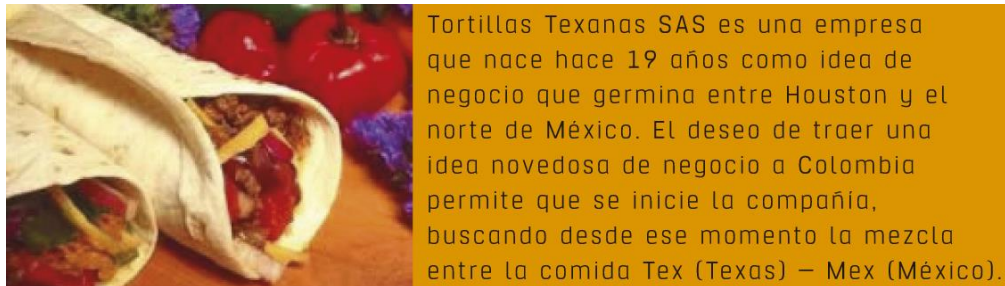


Ilustración 23. Logo Tortillas Texanas (V. La Rotta, comunicación personal, 22 de Julio de 2015)

a. Información General

- Nombre de la empresa: Tortillas Texanas S.A.S
- Ubicación: Bogotá D.C., Colombia
- Dirección y teléfono: Calle 72 # 55-38 / 6301304
- Sector económico al cual pertenece: Fabricación y Comercialización de alimentos

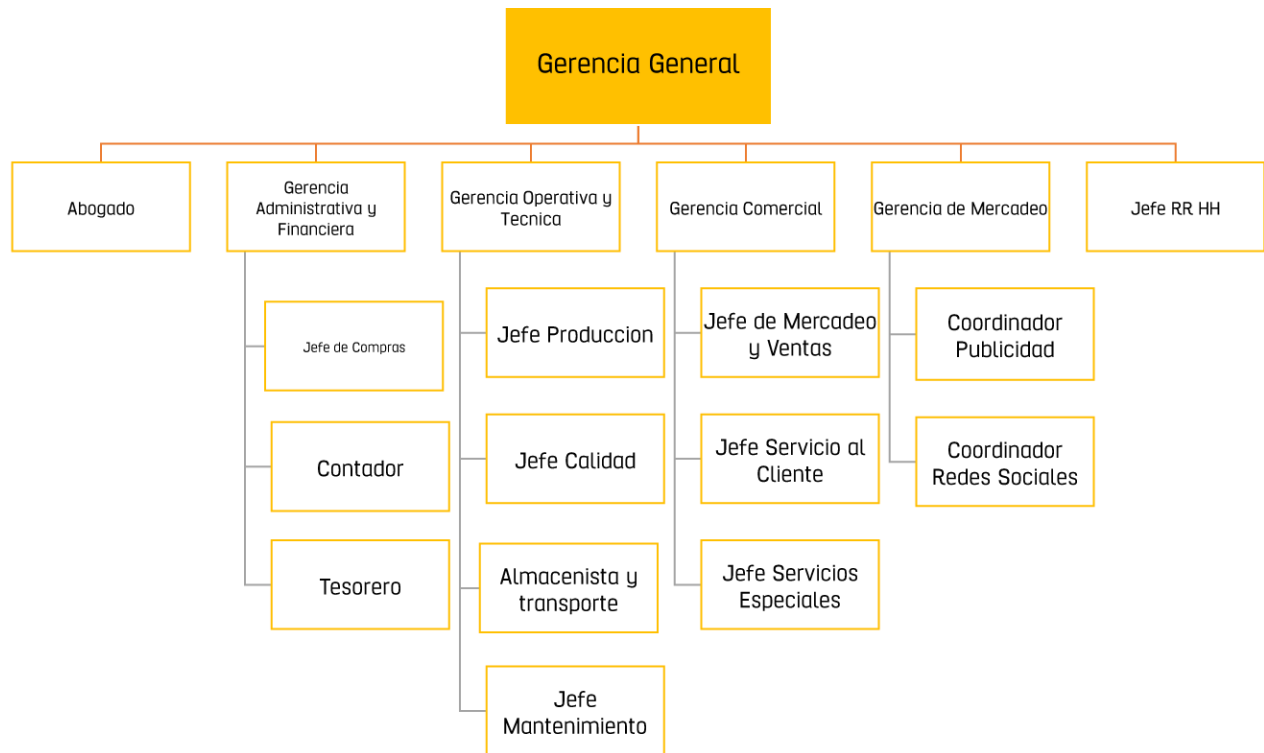
- Producto(s) o servicio(s) ofertado(s): Productos de la Cocina Mexicana como tortillas de trigo, tortillas de maíz, totopos, tacos, guacamole, entre otros
- Clasificación (micro, pequeña o mediana): Micro empresa
- Historia:



*Ilustración 24. **Historia Tortillas Texanas** (elaboración propia según información de V. La Rotta, comunicación personal, 22 de Julio de 2015)*

- Misión: El propósito de nuestra organización es entregar a nuestros clientes alimentos y bebidas para la cocina mexicana y cocina tex-mex, productos que sean confiables, a precios competitivos, con entregas a tiempo, a cualquier lugar del país, asegurando su calidad a través de procesos confiables y el respeto por el medio ambiente, apoyados en un equipo de trabajo capacitado y comprometido con el crecimiento de nuestra empresa y de nuestro país.
- Visión: Para el 2018 Tortillas Texanas S.A.S hará presencia institucional en el mercado a través de franquicias con el fin de mejorar el posicionamiento de la marca y aumentar las ventas.
- Certificaciones: Ninguna
- Competidores directos: Bimbo, Taconacho, Azteca
- Posibilidad de mejora en la empresa: Implementación HACCP
- Donaciones: Ninguna

- Total activos año 2014: \$ 350.000.000
- Total ventas últimos tres años: \$200.000.000 venta anual aproximada
- Organigrama:



*Ilustración 25. **Organigrama Tortillas Texanas** (V. La Rotta, comunicación personal, 22 de Julio 2015)*

b. Producción

- Empleos directos: 10 Fijos / 1 Temporal
- Capacidad de producción: 5000 Unidades por día
- Producción actual: 3000 Unidades por día
- Tipos y cantidad de máquinas: 2 Amasadoras / 2 Máquinas para hacer tortillas / 1 Freidora / 2 Básculas
- Proceso productivo de la empresa: El proceso de diseño y desarrollo de nuevos productos y servicios se lleva a cabo gracias a ideas generadas por experiencias

y observaciones del gerente, con las cuales se busca fortalecer la marca y generar una expansión comercial, al igual que una diversificación del mercado.

El proceso de diseño de productos y servicios avanza más rápido que el proceso que permite desarrollar y certificar todos estos desarrollos. Se perciben los nuevos desarrollos como “más trabajo” para los mismos colaboradores.

c. Procesos de diseño y gestión de la innovación

- Consultoría en diseño e innovación: No han recibido
- Concursos: No han participado
- Capacitaciones: No han realizado
- Foros: Cámara de Comercio de Bogotá sobre Innovación de productos
- Congresos: No han participado
- Incentivos tributarios por incursionar en procesos de innovación: Ninguno
- Créditos solicitados: Ninguno
- Posibilidad de generar un área de Innovación en la empresa: La viabilidad económica es baja, no se proyecta ni a corto ni a mediano plazo. En cuanto a la viabilidad espacial, no se cuenta con espacio para el desarrollo de esta área en el momento.

1.1.5.5 Orozco Gutiérrez

“Gran parte de la información ha sido suministrada por el ing. Orozco, con el ánimo de aportar a este proyecto de investigación”. (A. Orozco, comunicación personal, 27 de Junio de 2015); también se ha consultado la información disponible en la página web de la empresa.



Ilustración 26. **Logo de la marca Tony II** (Orozco Gutiérrez, s.f.)

a. Información general

- Nombre de la empresa: Orozco Gutiérrez S.A.S
- Marca: Tony II
- Ubicación: Santiago de Cali, Colombia
- Dirección y teléfono: Calle 16 A No. 15-25 / (2) 8845343
- Sector económico al cual pertenece: Cuero, Calzado y Marroquinería
- Producto(s) o servicio(s) ofertado(s): Calzado y artículos deportivos
- Clasificación (micro, pequeña o mediana): Mediana empresa
- Historia:



Ilustración 27. **Historia Orozco Gutiérrez, Tony II** (elaboración propia según información en (Orozco Gutiérrez, s.f.))

- Organigrama:

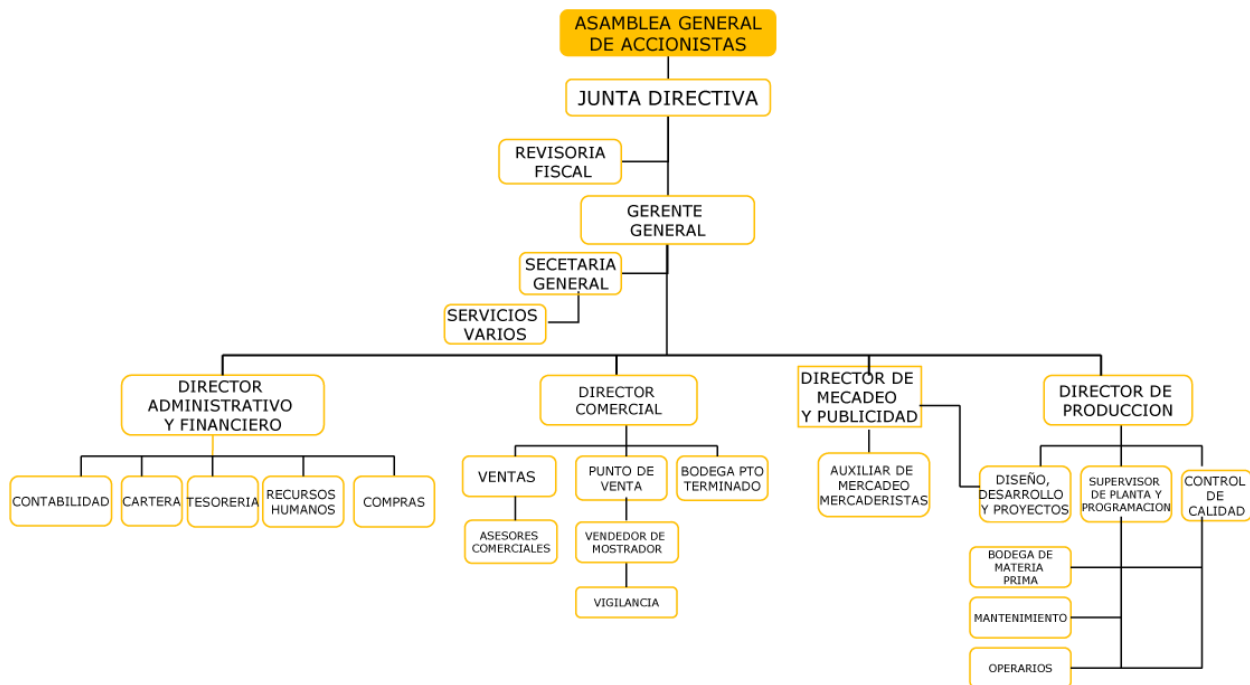


Ilustración 28. Organigrama Orozco Gutiérrez (A. Orozco, comunicación personal, 27 de Junio 2015)

- Misión: Somos una organización dedicada a fabricar artículos deportivos con una línea especializada en producción de guayos para fútbol, utilizando materias primas con altos estándares de calidad. Aseguramos la existencia, rentabilidad y crecimiento de la organización actuando siempre con respecto por el ser humano, la sociedad, el medio ambiente y aportando al desarrollo económico de la región.
- Visión: Ser una organización especializada en la fabricación de guayos para fútbol, calzado y artículos deportivos, consolidados en el mercado global.
- Certificaciones: No tienen certificaciones
- Competidores directos: Adidas, Nike, Golty
- Posibilidad de mejora en la empresa: Innovar en productos, procesos de producción, mercadeo y posicionamiento de la marca. Cumplir y reducir los tiempos de entrega, entre otras.

Orozco Gutiérrez entiende que debe reformarse en la mayoría de sus procesos internos para posicionar a Tony II como la mejor marca deportiva de Colombia.

- Donaciones: Ninguna
- Ventas y Activos de los últimos tres años:

Tabla 2. Ventas y activos Orozco Gutiérrez (A. Orozco, comunicación personal, 27 de Junio 2015)

	2012	2013	2014
VENTAS	\$ 1.938.690.441	\$ 1.480.518.394	\$ 1.843.877.594
ACTIVOS	\$1.027.770.539	\$1.051.767.152	\$ 1.001.825.239

b. Proceso de diseño

La organización no cuenta con una metodología de diseño, sin embargo lleva a cabo etapas (ver Ilustración 29.) que le permiten implementar industrialmente productos que han sido previamente definidos desde el mercado, prototipados y testeados.



Ilustración 29. Proceso de diseño Orozco Gutiérrez, marca Tony II (elaboración propia)

c. Producción

- Empleos directos: 7 Administración y ventas / 28 Planta de producción / 2 Aprendices Sena / 3 Vigilantes / 4 Freelancers
- Capacidad de producción: Actualmente producen 30.000 pares anuales, lo que corresponde al 33% de la capacidad total de producción
- Tipos y cantidad de máquinas: 3 Troqueladoras / 2 Desbastadoras / 1 Estampadora-Repujadora / 3 Preparadoras de suelas / 10 Máquinas de Costura / 12 Máquinas de Ensamble
- Proceso de producción de la empresa:

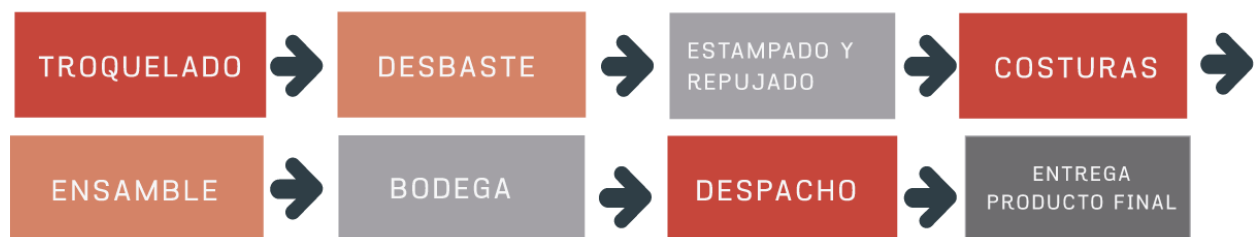


Ilustración 30. **Proceso productivo Orozco Gutiérrez, Tony II** (elaboración propia)

- Comercialización del producto:



Ilustración 31. **Proceso de comercialización Orozco Gutiérrez, Tony II** (elaboración propia)

d. Procesos de diseño y gestión de la innovación

- Consultoría en diseño e innovación: No han realizado
- Agencia en diseño e innovación: Se encuentra en curso

- Concursos: No han participado
- Capacitaciones: No han realizado
- Foros: No ha participado
- Congresos: No han participado
- Incentivos tributarios por incursionar en procesos de innovación: Ninguno
- Créditos solicitados: Ninguno
- Posibilidad de generar un área de Innovación en la empresa: Gracias a la reestructuración de Orozco Gutiérrez y de su marca Tony II, la empresa entiende la necesidad y la importancia del acompañamiento y asesoría en el diseño de nuevos productos y en el mercadeo de los mismos; se están llevando a cabo procesos de este tipo de manera externa a la compañía. Actualmente no cuenta con un espacio para esta área, pero se encuentra interesado en evaluar la viabilidad de la misma.

2. ANTECEDENTES

Apoyar la contextualización del área problemática con el estado del arte de investigaciones representativas, permite entender la relevancia del proyecto de investigación y clarificar aspectos, factores y la importancia del mismo.

A continuación se sintetizan algunas investigaciones. Los siguientes estudios aportan tanto a la formulación de la pregunta y objetivos, como a la definición de la metodología que permita el desarrollo de la investigación cualitativa, de esta manera la influencia de la agencia creativa sobre los proyectos de innovación de las Mipyme, en un caso particular, será un fenómeno observado, analizado y entendido:

2.1.1 Aportes de la creatividad en una organización

- Nombre de la investigación: DISCIPLINING CREATIVITY: SOCIAL MECHANISMS AND HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES IN CREATIVITY-DRIVEN ORGANIZATIONS (Slavich, 2009).
- Autor: Barbara Slavich
- Año: 2010
- Institución: Universitat Ramon Llull. ESADE – Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas. España
- Objetivo: Definir la creatividad como una disciplina que mejora el desempeño y la gestión de una organización con fines a la innovación.
- Metodología: Cumpliendo con el objetivo, en primer momento se define el término creatividad y los elementos que la constituyen, haciendo una recolección de múltiples autores y llegando a un acuerdo entre los mismos. En un segundo lugar, se investigan los mecanismos específicos que permiten que la creatividad se desarrolle, sea disciplinada y transformada en productos comercializables. En tercer lugar, se identifican las prácticas que pueden ayudar a las empresas a mantener a sus empleados con un potencial creativo.
- Conclusiones: Para sobrevivir en un contexto comercial hipercompetitivo, incierto y dinámico, las organizaciones requieren de innovación. Hoy en día, la creatividad ha sido reconocida como el verdadero motor de esta renovación y la fuente vital de la ventaja competitiva de las empresas. Esto es particularmente cierto para la industria cultural, que tiene su origen en la creatividad individual y donde la creatividad es la entrada central para el proceso de producción. Esta investigación

abarca diversos enfoques teóricos que dan como resultado una amplia visión de los mecanismos y prácticas que puede ayudar a las organizaciones a gestionar la creatividad. La investigación ha favorecido la visión de la creatividad como un proceso colectivo y social sin negar la importancia de los individuos involucrados, ni la originalidad y la novedad de sus ideas.

- Aportes del antecedente al trabajo propuesto: Es pertinente para esta investigación encontrar los mecanismos y las prácticas que ayuden a una organización a gestionar la creatividad como una disciplina, que le permita estar preparada para la competitividad y ayude a establecer la innovación como base de sus procesos.

2.1.2 Identificación de agentes creativos

- Nombre de la investigación: ARQUETIPOS Y HABILIDADES CREATIVAS DE LOS EMPLEADOS DE C.F.C. Y A S.A. A LA LUZ DE LAS CARACTERÍSTICAS ESTABLECIDAS PARA SUS CARGOS (Montoya, Calderón, & Mesa, 2010).
- Autor: José Albeiro Montoya - Felipe Calderón Uribe - Carlos Eduardo Mesa
- Año: 2010
- Institución: Universidad Autónoma de Manizales. MCIO – Maestría en Creatividad e Innovación en las Organizaciones. Colombia
- Objetivo: Determinar el estado actual de los arquetipos y habilidades creativas de los empleados de C.F.C. y A., a la luz de las características establecidas para sus cargos.
- Metodología: El interés principal en esta investigación es el conocimiento de los arquetipos y habilidades creativas del personal empleado en una organización,

para cumplir con el objetivo de esta investigación, se desarrolló todo un proceso de diagnóstico en los puestos de trabajo de la organización y se caracterizaron los cargos de acuerdo a las necesidades de la empresa, se correlacionaron una serie de variables para determinar el estado actual de los arquetipos y habilidades creativas.

Para este propósito, se aplicaron los test de J. P. Guilford, Carlos Alberto González Quitian y Graciela Aldana de Conde, correspondientes para cada caso y validados por la comunidad científica. Finalmente se tabula la información.

- Conclusiones: Con la aplicación y el análisis de los instrumentos anteriormente referidos, se encontró que el estado actual de las habilidades creativas evaluadas de manera subjetiva y los arquetipos de los empleados que laboran en C.F.C y A S.A., es alto; y para las habilidades creativas evaluadas de manera objetiva, es normal; esto corresponde a los niveles esperados. Sin embargo, existe la necesidad de emprender acciones correctivas a nivel personal, de equipos y organizacional, con el objetivo de elevar dicho nivel.
- Aportes del antecedente al trabajo propuesto: Es pertinente para esta investigación encontrar la aplicación y los resultados de técnicas y herramientas que permitan medir las habilidades creativas en individuos, grupos y equipos de trabajo de una organización. Las técnicas aplicadas para la recolección de la información podrán ser tenidas en cuenta en la estrategia metodológica de esta investigación.

2.1.3 La creatividad y su relación con el ambiente creativo

- Nombre de investigación: POTENCIAL CREATIVO DE LOS EMPLEADOS DE LA INDUSTRIA LICORERA DE CALDAS Y SU RELACIÓN CON EL AMBIENTE CREATIVO DE LA ORGANIZACIÓN (García & Cardona, 2010).
- Autor: Sonia Clemencia García Giraldo - Liliana Patricia Cardona Meza
- Año: 2010
- Institución: Universidad Autónoma de Manizales. MCIO – Maestría en Creatividad e Innovación en las Organizaciones. Colombia
- Objetivo: El propósito de esta investigación es identificar el ambiente creativo en la organización, relacionándolo en forma significativa con el desarrollo del potencial creativo de los funcionarios de la Industria Licorera de Caldas en la ciudad de Manizales.
- Metodología: Para cumplir con el propósito de esta investigación fue necesario la utilización de técnicas y herramientas para la evaluación del Ambiente Creativo de la Organización y del Perfil del Pensamiento y Comportamiento Creativo. Se identifican los factores que intervienen en el desarrollo y que determinan el potencial creativo, se determinan las condiciones en las que se encuentra el ambiente creativo de la organización, tomando como criterio la accesibilidad para el desarrollo del proyecto. Adicionalmente, se hizo una triangulación mediante la técnica de observación directa para lograr una mejor aproximación al fenómeno de la creatividad en la organización.
- Conclusiones: Una vez consolidados los resultados de la muestra de funcionarios de la Industria Licorera de Caldas, de acuerdo con la naturaleza de sus funciones

y los rangos de jerarquía, se determina un grado aceptable de potencial creativo y un ambiente adecuado en los escenarios psicosocial, físico y didáctico. Se encontró que el ambiente creativo en la organización y el perfil de comportamiento creativo se correlacionan entre sí, sin importar el rango de jerarquía de los funcionarios. Por tanto, la creatividad de todos los funcionarios de la ILC está sujeta al ambiente laboral en que se trabaja dentro de ella. El ambiente creativo que perciben los funcionarios de la ILC influye en la potencialización de su creatividad y en la generación de ideas.

- Aportes del antecedente al trabajo propuesto: Es pertinente para esta investigación entender la relación entre: 1. Campo (conocimiento y saber del área), 2. Ámbito (referido a la institución y al ambiente), 3. Talento (referido al potencial de las personas). Estos componentes responden al lugar donde se encuentra la creatividad más que a su definición, lo que permite pensar que es el ambiente lo que interesa para el desarrollo de la creatividad, pues los tres son necesarios para que tenga lugar una idea, un producto o un descubrimiento creativo.

2.1.4 El capital social y la innovación

- Nombre de investigación: DOES SOCIAL CAPITAL DETERMINE INNOVATION? TO WHAT EXTENT? (Landry, Amara, & Lamari, 2002).
- Autor: Réjean Landry - Nabil Amara - Moktar Lamari
- Año: 2002
- Fuente: Technological Forecasting & Social Change No. 69. Elsevier Science Inc.

- **Objetivo:** Establecer en qué medida el capital social o la colaboración social entre los diferentes grupos de un colectivo humano determinan la innovación en las organizaciones.
- **Metodología:** Para cumplir con el propósito de esta investigación, fue necesario la utilización de herramientas de búsqueda para definir el término Innovación y sus parámetros. Con el fin de entender como el capital social se añade a las otras formas de capital como una variable explicativa de la innovación, se evalúan las variables tradicionales de la innovación y las cinco formas estructurales del capital social.

Al tener claro la relación de estos conceptos, se plantea un modelo de toma de decisiones para innovar, teniendo en cuenta que el proceso de innovación es un trabajo complejo que requiere total claridad al interior de las organizaciones y la inversión de varias formas de capital. Este modelo determina, en dos etapas, en que área y grado innovar.

- **Conclusiones:** Esta investigación contribuye al avance del conocimiento gracias a la evidencia de que las diversas formas de capital social son la variable que determina la radicalidad de la innovación, dejando en segundo lugar a la inclusión de tecnología de punta. Por otra parte, el modelo de toma de decisiones utilizado en este estudio, demuestra, cómo diferentes formas de capital social tienen impacto a lo largo de todo el proceso de innovación, una vez la decisión de innovar está tomada. También ayuda a evaluar el grado de radicalidad de esta innovación.
- **Aportes del antecedente al trabajo propuesto:** Es pertinente para esta investigación el encontrar la evidencia de cómo el capital social es el factor más

relevante en la transformación de una organización en búsqueda de innovación, además de esto, la evidencia de que el éxito del proceso de innovación está ligado con la toma de decisiones respecto al grado de radicalidad del mismo. No es lo mismo una organización que cumple con las condiciones para resistir un cambio radical, que una organización que debe ir resistiendo esos cambios en mayor tiempo y menor incidencia.

2.1.5 La gestión del conocimiento y las Pymes

- Nombre de investigación: LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS PYMES DE COLOMBIA (Marulanda & López, 2013).
- Autor: Carlos Eduardo Marulanda Echeverry – Marcelo López Trujillo
- Año: 2013
- Fuente: Revista Virtual Universidad Católica Del Norte No. 38
- Objetivo: Estudiar y presentar los resultados del estado de la gestión del conocimiento de Pymes colombianas, buscando definirla como la base para potenciar la innovación organizacional.
- Metodología: Para cumplir con el propósito de esta investigación, fue necesaria la revisión teórica del concepto de capital intelectual CI, sus categorías, sus componentes básicos, sus diferentes definiciones y algunos de los modelos más conocidos. Se caracterizan las Mipyme colombianas y se listan los principales obstáculos para el desarrollo de las mismas.

Teniendo claridad de las condiciones y características de las empresas y de la información a obtener de las mismas, se implementa un método cualitativo (acción-participación) con perspectiva holística para caracterizar el fenómeno, sus

procesos, sus herramientas y sus sistemas de información. Se desarrolla un software para aplicar la encuesta en la web, formulando preguntas en escala Likert, agrupadas en diferentes dimensiones y categorías.

- Conclusiones: Gracias a la evaluación de los resultados se concluye que, el desarrollo para la gestión del conocimiento no se encuentra arraigado a la cultura organizacional de manera práctica ni real. Algunas de las recomendaciones que se plantean para facilitar los procesos de innovación gracias a la gestión del conocimiento en las prácticas organizacionales son, formar al capital humano en gestión de la información, la documentación, el cambio y la comunicación, apropiando el uso de las TIC, de sistemas y prácticas para generar, retener, compartir y aplicar el conocimiento.
- Aportes del antecedente al trabajo propuesto: Es pertinente para esta investigación el encontrar la evidencia de cómo la gestión del conocimiento, como fenómeno dentro de las organizaciones, es base para potenciar la innovación organizacional. Se considera el capital intelectual como el factor más relevante en la transformación de una organización que busca incorporar procesos de innovación, por tanto, entender la importancia de formar al capital humano en la gestión del conocimiento y en todos los sistemas y prácticas para lograr este objetivo, es una base importante en la búsqueda del fortalecimiento y el empoderamiento de la agencia creativa.

2.1.6 Integración de conocimiento en la subcontratación de diseño de producto

- Nombre de investigación: INTEGRACIÓN DE CONOCIMIENTO EN LA SUBCONTRATACIÓN ESTRATÉGICA DE DISEÑO DE PRODUCTO (Genovese, 2013).
- Autor: Pablo A. Genovese
- Año: 2013
- Institución: Universidad Politécnica de Cataluña. España
- Objetivo: Entender cómo puede ser gestionada la integración de conocimiento en proyectos de subcontratación estratégica de diseño de producto, haciendo activa la participación de la empresa, minimizando los problemas de fuga de conocimiento y dependencia de proveedores.
- Metodología: Para cumplir con el propósito de esta investigación, se estudian diversos modelos de gestión del conocimiento y luego se propone un modelo que caracteriza las tareas de diseño de producto y la viabilidad en la subcontratación del mismo; las acciones entre la empresa y el subcontrato tienen características diferentes según los problemas, la toma de decisiones, las tareas, las reglas de diseño y los sistemas de control de gestión e integración del conocimiento, los cuales se definen en cada proyecto y en cada etapa del mismo.

Para comprobar el modelo planteado se realizaron dos estudios de caso, donde se desarrollaban colaboraciones universidad-empresa, el modelo propuesto se ha confirmado, demostrando que la integración del conocimiento entre los equipos se da gracias a la resolución de problemas y la toma de decisiones, mientras que el control se lleva a cabo gracias a sistemas interactivos de control.

- Conclusiones: Gracias a la evaluación de los resultados se concluye que, la subcontratación de diseño de producto se debe entender como una colaboración entre organizaciones y debe estar acompañada por una integración inter-organizativa del conocimiento, logrando así que la empresa aporte conocimiento al producto, mientras crece en conocimiento con el desarrollo externo del mismo, al obtener capacidades con las que antes no contaba. La subcontratación debe entenderse, desde la definición de las tareas de diseño, como una acción colectiva intensiva y una transacción recíproca, con mecanismos de control, aplicable a otros entornos del conocimiento.

Si la definición de las reglas de diseño queda exclusivamente en manos de los colaboradores externos, la empresa puede llegar a perder el control sobre el producto.

- Aportes del antecedente al trabajo propuesto: Es pertinente para esta investigación el encontrar evidencia de cómo la subcontratación de diseño de producto debe entenderse como una transacción de conocimiento entre organizaciones, la empresa y los colaboradores externos, en conjunto, deberán definir las reglas de diseño, hacer activa su participación durante todo el desarrollo del proyecto y garantizar la integración del conocimiento gracias a la resolución conjunta de problemas y a la toma de decisiones. Se debe tener en cuenta que el control del conocimiento y el continuo aprendizaje organizacional deben manejarse por medio de sistemas interactivos de control, evitando así fugas de conocimiento y dependencias.

CAPÍTULO II: REFERENTE TEÓRICO

(ver Ilustración 1.)

3. MARCO TEÓRICO

Este capítulo aborda tópicos relevantes para el proyecto de investigación, aportando a la problemática detectada en el Capítulo I. La creatividad como habilidad innata, el diseño y la innovación como herramientas que brindan habilidades a agentes con posibilidad de influir en los sistemas y organizaciones, gestionando cambios en las mismas.

3.1 El Diseño como fundamento

A lo largo de esta sección se presentarán diversas definiciones de diseño, se expondrán los parámetros del pensamiento de diseño y se profundizará en el proceso de diseño de producto; lo anterior con el fin de cimentar las bases que permitan edificar este proceso como posible e importante para los proyectos de innovación de las Mipyme.

Tomando como punto de partida el origen de la palabra (del it. *disegno*), diseñar significa designar, lo cual hace referencia a concebir el propósito y el camino para lograr un objetivo. El proceso de diseño requiere conocer y entender la realidad a intervenir, y así generar las acciones necesarias para hacer posible el futuro concebido y proyectado.

Se abordan diferentes posturas conceptuales (ver Ilustración 32.), estos referentes son ejemplo del gran abanico de teóricos a nivel mundial que han trabajado el diseño. Considerar referentes de otras latitudes y aumentar así la visión sobre el tema, aunque importante, no ha sido relevante en la estructura de este marco teórico, el cual tiene como objetivo principal una visión integradora de diferentes disciplinas del conocimiento.

El análisis facilita la definición de un concepto, necesario para afrontar el caso de estudio.

DISEÑO. ALGUNAS POSTURAS	
Gianfranco Zaccai	<p>La palanca del conocimiento, el generalizador, el integrador de las tareas.</p> <p>En el proceso y el desarrollo de producto es la fuerza comunicadora que evita vacíos entre las diferentes especialidades y sus actores.</p> <p>Las habilidades que brinda el diseño permiten entender, manejar, trabajar y evaluar los productos desde la estética, los valores funcionales, éticos y físicos; todos los significados de la interacción para aumentar las experiencias.</p>
Albert Borgmann	<p>Proceso que permite prefigurar la humanidad y sentir la realidad. Responsable moral y cultural de la calidad y la excelencia de los alrededores y entornos materiales, al permitir, promover y propiciar la participación y las experiencias en diferentes escalas.</p> <p>El diseño posmoderno es servil, tramita deseos de “mejorar” mediante la innovación y es significativo al tramitar el cuidado por “recobrar” por medio de la conservación.</p>
Richard Buchanan	<p>Parte integral de lo humano, de las sociedades civilizadas, de la naturaleza de lo artificial, conexión entre la “exploración artística” y la “acción práctica”.</p> <p>Disciplina unificadora entre la ciencia, la tecnología, el arte y las sociales, con enfoque metodológico; estudia el “hacer”, el concebir y el planear lo artificial.</p> <p>Se complementa con experiencias, nuevos conocimientos, soluciones alternativas, mundos posibles, múltiples opiniones y habilidades propias del diseñador (inventar, crear, juzgar, decidir, planear, evaluar y escoger); relaciones entre la práctica y la realidad que argumentan mejoras en las perspectivas de todo el proceso.</p> <p>Estilos: comunicación, construcción, planeación estratégica, integración sistémica.</p>
Augusto Morello	<p>Relación de productos y servicios bajo condiciones materiales, sociales y culturales.</p> <p>Clasificaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseño sintético, proceso que establece un lazo entre la industria y la cultura, dando como resultado productos que tienen un valor para la sociedad. • Diseño analítico, separa los elementos del proyecto complejo (forma-estructura, calidad-apariencia, usuario-consumidor), generando proyectos sin sentido, como el “diseño en masa” que manejan industrias como la de Japón.
Tufan Orel	<p>Las múltiples relaciones entre producto y usuario crean mercados; los productos deben dirigirse a los usuarios más complejos y exigentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Usuario pasivo, utiliza objetos siguiendo “reglas invisibles”. Conducta natural. • Usuario activo, utiliza productos multifuncionales tecnológicos. Conducta racional. • Usuario experimentador, capaz de cambiar el propósito para el cual fue diseñado un producto o de rechazarlo si no cumple con las expectativas de uso y tecnología.
Nigel Cross	<p>Sus principios, prácticas y procedimientos se centran en la capacidad humana (modo de inteligencia que puede describirse, fortalecerse o perderse) para definir procesos a seguir, siendo crítico sobre los mismos, optimizándolos. Inconforme con el mundo a su alrededor genera ideas y soluciones imaginarias para su mejoramiento.</p>
Victor Margolin	<p>Forma de acción que planifica la sociedad en su totalidad.</p> <p>Medio para permitir las acciones de los usuarios.</p> <p>Práctica intersubjetiva que tiene lugar solo en el contexto de su relación con otros.</p>

Ilustración 32. *Diseño, algunas posturas* (Buchanan & Margolin, 1995)

Confrontar las diferentes posturas anteriormente expuestas permite, definir al diseño como una metodología que necesita de nuevas experiencias, conocimientos y múltiples opiniones, las cuales consigue gracias a prácticas intersubjetivas e interdisciplinarias. El diseño le facilita a la persona el prefigurar, significar y mejorar su entorno artificial, social y cultural, por medio de procesos de investigación, concepción, planeación, acción, evaluación, selección y optimización de las relaciones entre los distintos productos y los usuarios.

La gestión y el uso de metodologías, prácticas y actividades de diseño requieren la formulación e implantación de una estrategia organizacional, la cual permita la administración y la ejecución de un plan que conduzca a la empresa a enfocarse en maneras diferentes de hacer las cosas. La estrategia es definida por Daft (2000) en su libro Teoría y diseño organizacional, como:

El conjunto de planes, decisiones y objetivos que se han adoptado para alcanzar las metas de la organización.

La formulación [...] incluye las actividades que conducen al establecimiento de los objetivos y misión [...] así como el desarrollo de un plan estratégico específico [...].

La implantación [...] es el uso de herramientas administrativas y organizacionales para dirigir y asignar recursos con objeto de lograr los objetivos estratégicos.

[...] La forma y diseño organizacional son la expresión final de la implantación de la estrategia. (pág. 556)

Motivar la gestión estratégica del diseño en las organizaciones, es un compromiso adquirido y llevado a cabo por teóricos, profesionales, universidades y centros de desarrollo. La guía metodológica patrocinada por el Fondo Europeo de Desarrollo Regional y su Plan de Consolidación y Competitividad de la Pyme, define al diseño como una herramienta para desenvolverse en escenarios complejos, la cual aporta habilidades necesarias para “lograr el éxito en el mercado, ya que permite concebir un producto más adecuado a las necesidades del usuario y hacérselo llegar en mejores condiciones [...] para leer indicios y anticipar tendencias, [...] para visualizar conceptos y para comunicarlos de manera eficiente” (Fundación Prodimtec, 2010, págs. 10, 11).

En Colombia, en el marco del Programa Nacional de Diseño Industrial (PNDI) se ha adelantado el Estudio Estratégico y de Caracterización del Diseño para las Mipyme, dentro del proyecto Política de Diseño para la Industria; se espera que las conclusiones sean de utilidad para las instituciones educativas, las empresas y el gobierno, y así “seguir apoyando la intervención del diseño en las organizaciones que ya lo hacen y a promover su participación en aquellas que no lo han hecho o desconocen la influencia de esta actividad en sus organizaciones” (MinComercio, Industria y Turismo, 2013).

El diseño, al ser entendido y puesto en marcha como un proceso bajo ciertas directrices básicas necesarias en cada organización, con herramientas y procedimientos que faciliten la ejecución y permitan controlar el riesgo en la toma de decisiones, requiere de metodologías que faciliten la implantación exitosa de esta estrategia. El siguiente análisis de los procesos Prospectiva y Design Thinking permitirá ampliar la visión de la gestión estratégica de diseño, desde la formulación y la ejecución de este tipo de proyectos.

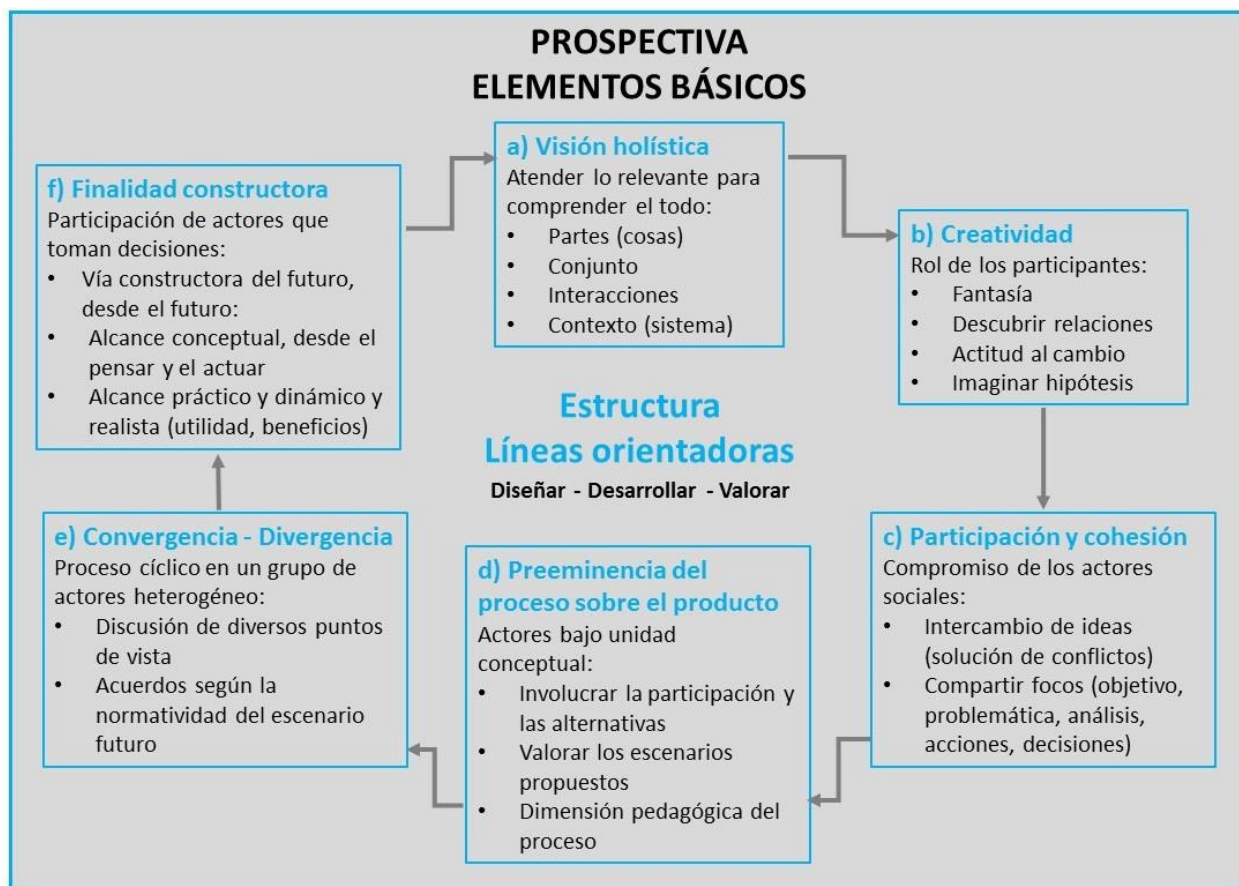
Una estrategia organizacional que promueva el diseño y la construcción de futuros deseados, es primordial para poder lograrlos y gestionar el cambio. Un elemento clave es la prospectiva, la cual explican Miklos & Tello en su libro *Planeación Prospectiva* como lo “más acorde con las circunstancias actuales. [...] que puede ser definida como el esfuerzo de hacer probable el futuro más deseable. [...] la actitud de la mente hacia la problemática del provenir” (2007, pág. 56). La información brindada por los autores permite resumir el concepto de prospectiva (ver Ilustración 33.) de la siguiente manera:



Ilustración 33. Prospectiva. Definición y propósitos (elaboración propia)

Para que la prospectiva cumpla sus propósitos, “ha venido enriqueciéndose -tomando un carácter interdisciplinario- con la incorporación de diferentes enfoques y la introducción de recursos metodológicos surgidos en otros ámbitos (económicos, psicológicos, matemáticos y administrativos, entre otros)” (Miklos & Tello, 2007, pág. 72).

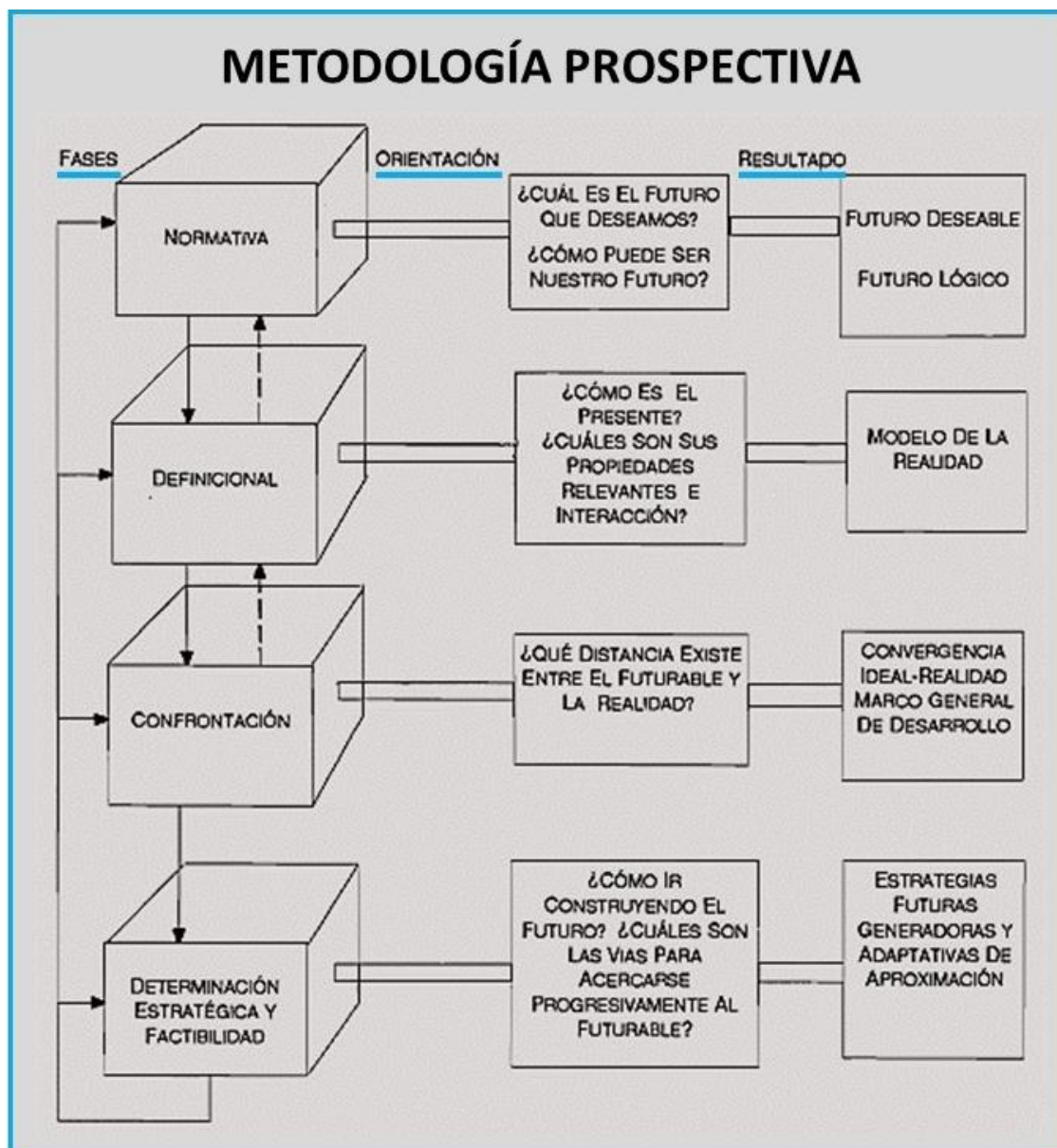
Su base metodológica define unos elementos básicos (ver Ilustración 34.) y unas fases de desarrollo, indispensables para abordar proyectos prospectivos.



*Ilustración 34. **Prospectiva, elementos básicos** (elaboración propia (Miklos & Tello, 2007, págs. 70-79))*

Los elementos básicos definen el carácter interdisciplinario de la prospectiva, permiten abordar la exploración del provenir desde un gran número de posibles, los cuales dependerán de la actitud, el conocimiento y la imaginación de los participantes. El intercambio de ideas planteadas en pro de objetivos conjuntos permite la participación y el aprendizaje, este proceso facilita los acuerdos y finalmente la viabilidad del proyecto.

La metodología de la prospectiva consta de cuatro fases. Se inicia con el diseño del futuro deseable, continúa la elaboración del modelo de la realidad o la definición del presente, se abre paso entonces a la confrontación para definir la brecha entre el futuro deseado y la realidad, finalmente se plantea la estrategia para acercarse progresivamente del presente al futuro (ver Ilustración 35.).



*Ilustración 35. **Prospectiva, metodología** (elaboración propia (Miklos & Tello, 2007, pág. 80))*

Cada una de las etapas se caracteriza por una orientación, representada en ciertas preguntas que definen las actividades que deben resolverse en cada fase, y por los resultados, los cuales establecen objetivos y entregables. Estas fases interactúan entre ellas (ver Ilustración 36.), se apoyan en las líneas orientadoras propias de la estructura prospectiva y en la definición más idónea que se haga de los agentes que asumirán el proceso prospectivo como una manera de diseñar un futuro deseable.



Ilustración 36. **Fases en la ruta prospectiva** (Miklos & Tello, 2007, pág. 98)

Retomando el origen de la palabra (diseño) y gracias a la prospectiva, se puede afirmar que diseñar es un proceso que plantea un futuro, una solución, y que define la mejor ruta para, desde el presente, llegar a esa situación deseada.

A lo largo de la historia, diversos teóricos han planteado metodologías que le ayudan al diseñador a llevar a cabo su propósito, en estas se definen herramientas y actividades que facilitan el acto de diseñar objetos, es decir, todo aquello que puede entrar en relación con los sujetos, convirtiéndolos en usuarios. De igual manera diseñadores y diseño han sido estudiados, se ha develado el cómo llevan a cabo el proceso de pensamiento enfocado en la solución y en la manera de hacerla posible; surge de allí el pensamiento de diseño o design thinking, forma de pensar propia de los diseñadores al servicio de cualquier persona que quiera abordar estrategias, cambios y mejores futuros.

Lista Nigel Cross en su artículo *Descubriendo la habilidad de diseño*, el cual forma parte de los estudios recopilados en el libro *Discovering Design* por Buchanan & Margolin

(1995), aquellas características y habilidades propias de la capacidad de diseño, facultades que todas las personas poseen, pero que son articuladas propiamente por los actores que se enfocan en la solución y en la proyección de un futuro:

Lo que hacen los diseñadores:

- Producir nuevas soluciones inesperadas
- Tolerar la incertidumbre, trabajando con información incompleta
- Aplicar imaginación y reflexión constructiva a problemas prácticos
- Usar dibujos y otras formas de comunicación como recursos para la resolución de problemas (pág. 107)

Las principales habilidades de los diseñadores:

- Resolver problemas imprecisos
- Adoptar estrategias enfocadas en la solución
- Emplear el pensamiento abductivo / productivo / apositivo
- Usar formas de comunicación no verbales, gráfico / espaciales (pág. 111)

El proceso de pensamiento que aborda el design thinking ha sido descrito en primera medida por Tim Brown, actual presidente y CEO de la firma de diseño y consultoría IDEO, y traducido como "...una disciplina que usa la sensibilidad y métodos de los diseñadores para hacer coincidir las necesidades de las personas con lo que es tecnológicamente factible y con lo que una estrategia viable de negocios puede convertir en valor para el cliente, así como en una gran oportunidad para el mercado" (Design Thinking en español, s.f.), logrando bajo estas consideraciones establecer nuevos caminos para la generación de diversos tipos de innovación.

Gracias a la información que se ha recopilado en las web Design Thinking en español (s.f.) y El laboratorio de las TI (2014), se sintetizan a continuación las consideraciones requeridas para que el pensamiento de diseño pueda cumplir el objetivo para el cual se aplica (ver Ilustración 37.).

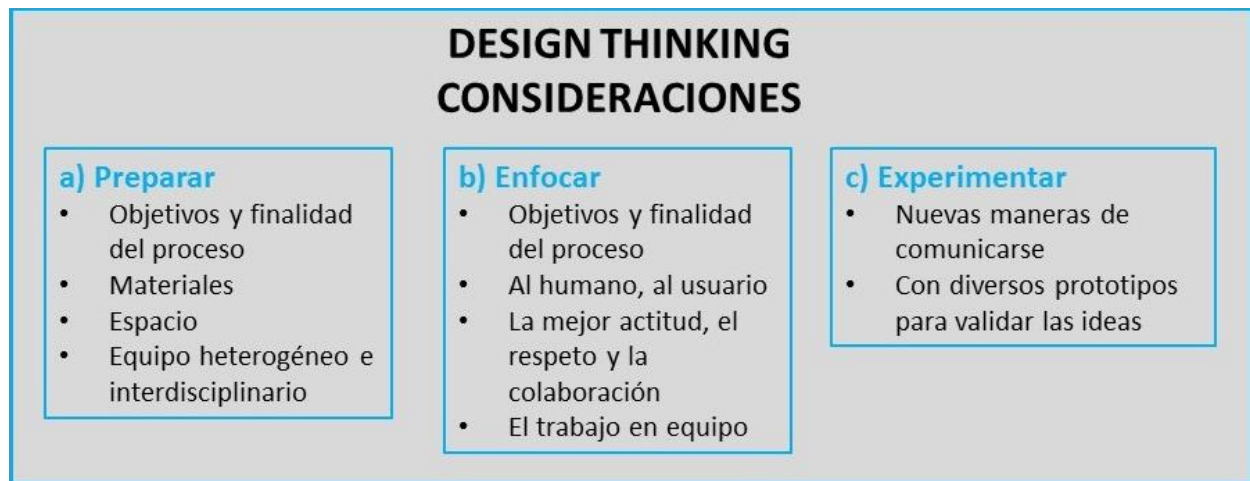
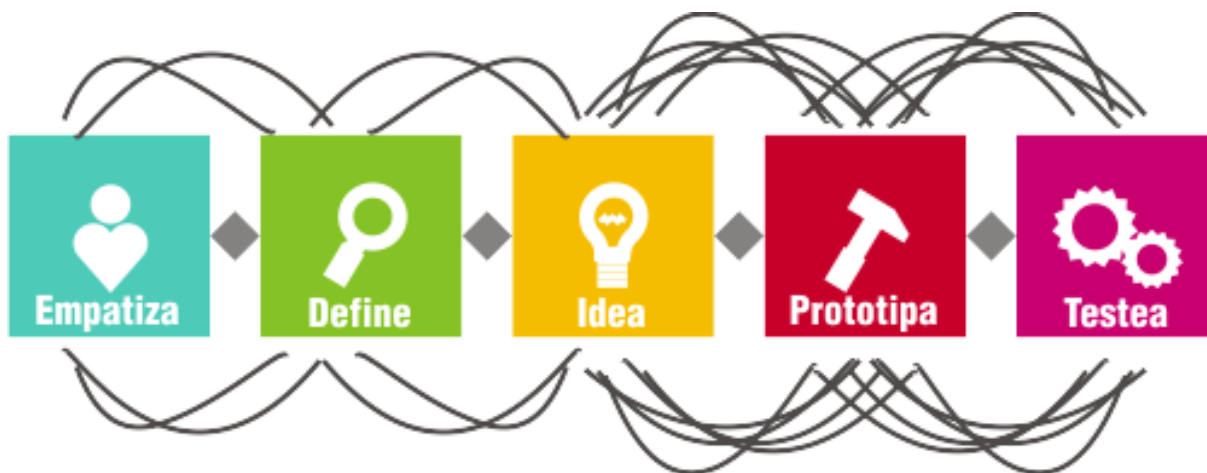


Ilustración 37. Design Thinking, consideraciones (elaboración propia)

Luego de la preparación necesaria y teniendo en cuenta las consideraciones, se puede dar inicio al proceso de design thinking (ver Ilustración 38.); este no es lineal, y contempla la posibilidad de regresar a una fase anterior, de ser preciso.

Este proceso inicia con la etapa *empatizar*, en la cual se entiende y se conoce a quien se le diseña. En la etapa *definir* se sintetiza la información recolectada, se establecen límites y se define el problema a solucionar. En la etapa *idear* se generan la mayor cantidad de alternativas posibles, para finalmente preseleccionar las que mejor podrían solucionar el problema. En la etapa *prototipar* las ideas se convierten en realidad, se hacen palpables y permiten diferentes interacciones. En la etapa *testear* se hacen pruebas con los usuarios y se obtienen opiniones sobre la solución en desarrollo.



*Ilustración 38. **Design Thinking, proceso** (Design Thinking en español, s.f.)*

La prospectiva y el design thinking son ejemplos de metodologías que se estructuran desde el diseño, y pueden aplicarse a cualquier tipo de problema, a cualquier brecha dentro de la organización, a cualquier solución de futuro deseable. Ambas valoran el trabajo en equipo interdisciplinario y heterogéneo, requieren un ambiente de trabajo adecuado, comparten la importancia de reconocer de la manera más completa posible al humano y su contexto, y se fortalecen gracias a un gran número de ideas y opiniones que se filtran paulatinamente hasta encontrar la opción más viable.

Estos procesos requieren su espacio dentro de la estrategia organizacional, el éxito de los mismos depende de la claridad de los objetivos que se persigan y de la calidad de los recursos que se dispongan para conseguir estos fines. Las Mipyme al planear y ejecutar este tipo de procesos, gestionan el cambio y sus futuros deseables.

Se entiende que el proceso de diseño puede apoyar frentes como el tecnológico, el corporativo, el operativo o el de mercados en una organización. Un análisis detallado del proceso de diseño de nuevos productos, facilita los parámetros para su implantación y ejecución.

3.1.1 Diseño de producto

Como ya se ha explicado, un equipo interdisciplinario y heterogéneo, la implantación y ejecución de un proceso con sus respectivas etapas y la definición de los recursos y el ambiente apropiado, son parte esencial del éxito del emprendimiento. En su libro Teoría y diseño organizacional, Daft refiere en el capítulo ocho -Innovación y cambio-, que el parámetro esencial para el éxito de la innovación en productos nuevos es, “ajustar las innovaciones a las necesidades de los clientes, usar la tecnología con efectividad y tener el apoyo de altos ejecutivos influyentes. [...] el diseño efectivo [...] está asociado con los enlaces horizontales entre los departamentos” (2000, pág. 299).

Fernández en su libro Innovación y gestión de nuevos productos, comenta que desde la perspectiva empresarial y desde la perspectiva de los clientes “se puede afirmar que el término de nuevo producto y la extensión de su *novedad* son interpretados en términos relativos” (2009, pág. 45), un producto será nuevo para la empresa si ésta antes no lo producía y será nuevo para el usuario si éste lo desconocía.

Los nuevos productos responden a necesidades de los usuarios, la actualidad de los competidores, los avances tecnológicos, la retroalimentación de proveedores y distribuidores, el estado de las ventas, la restructuración de costos, entre otros. Una estrategia organizacional interesada en el diseño y desarrollo de productos, necesita apoyar y motivar la conformación de equipos de trabajo, y dedicar recursos, espacio y tiempo para la ejecución de estos procesos; cada organización de manera particular debe definir si convoca a diferentes actores, alejándolos de sus procesos cotidianos de manera esporádica, o si vincula nuevos actores que lleven a cabo las diferentes fases del proyecto.

A lo largo de la historia han existido diversos modelos para el desarrollo de nuevos productos, estos han ido evolucionando en el tiempo. Estudios y propuestas de diversos autores han respondido con ciertas variaciones a la definición de la línea entre la invención del producto y su incursión en el mercado, con el ánimo de generar un modelo estructurado de innovación, el cual finalmente, debe adaptarse a la particularidad de cada organización, establecerse como proceso en la misma gracias a actividades y técnicas, y generar un ciclo que se retroalimente constantemente.

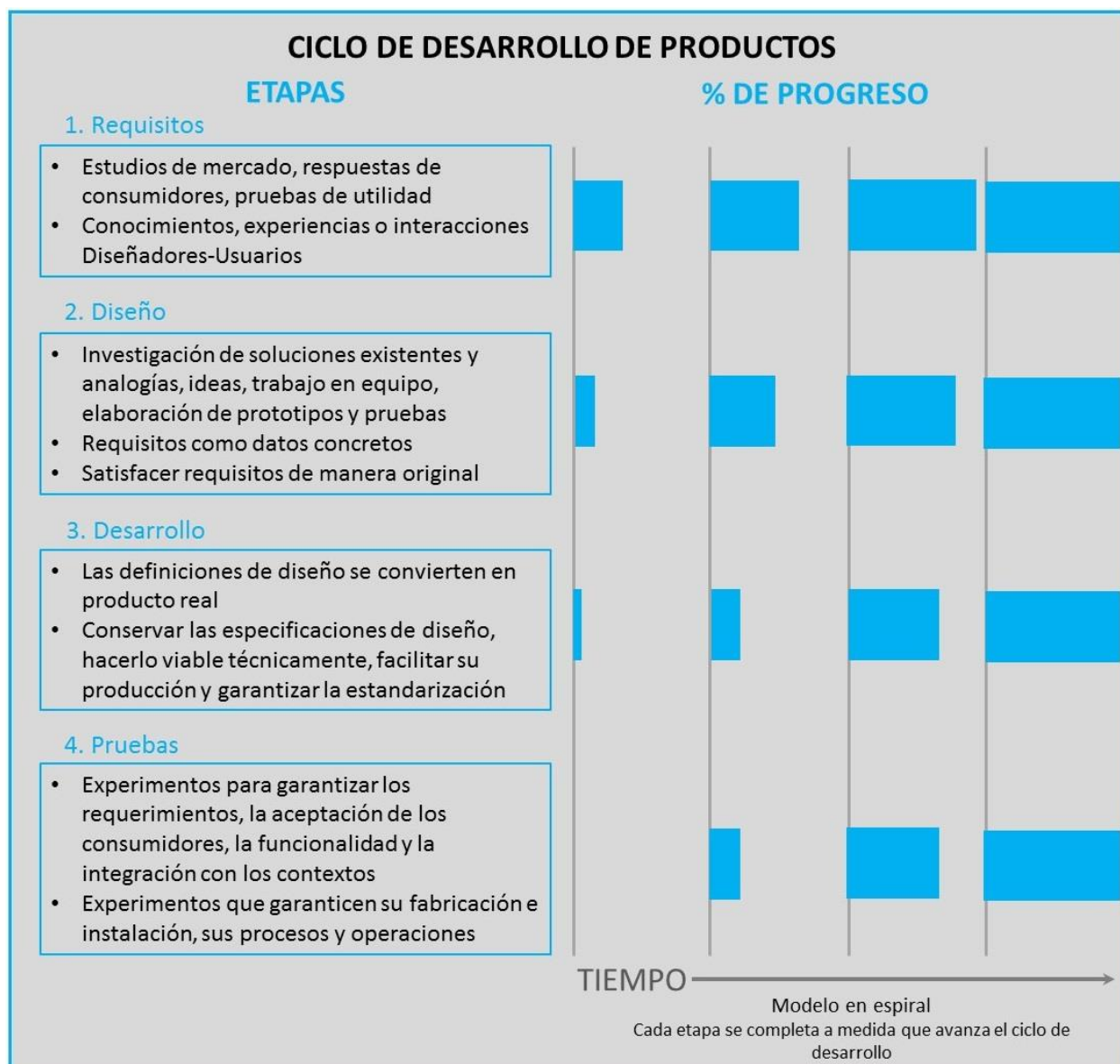
El modelo de *etapas y puertas de tercera generación* (ver Ilustración 39.) desarrollado por Cooper y abordado a lo largo del capítulo seis -El proceso de desarrollo de nuevos productos-, “nació para cubrir la necesidad de dotar de un proceso de desarrollo rápido y rentable a la empresa [...] es empleado por casi el 80% de todas las empresas norteamericanas” (Fernández, 2009, pág. 294). El autor explica el modelo de la siguiente manera: se necesita la definición de un equipo y el líder de cada proyecto, el cual se divide en etapas concretas y multifuncionales, las cuales están conformadas por actividades paralelas realizadas desde diferentes áreas. Las puertas son filtros de control y puntos de decisiones en las cuales los inputs de la etapa anterior son evaluados bajo criterios de obligatorio cumplimiento para generar outputs o compromisos exigidos para la siguiente etapa. Este modelo debe completar cada fase antes de pasar a la siguiente.

El ciclo de desarrollo de producto (ver Ilustración 40.) planteado en el libro Principios universales de diseño, en el cual se mencionan 100 maneras de diseñar de forma más acertada, define una secuencia progresiva para los productos de éxito, los cuales “casi siempre pasan por cuatro fases de creación: requisitos, diseño, desarrollo y pruebas. [...] Entender y utilizar las técnicas más eficaces en cada etapa permite a los diseñadores

maximizar las probabilidades de éxito de un producto” (Lidwell, Holden, & Butler, 2005, pág. 62). Los autores explican este ciclo de la siguiente manera: los requisitos derivan del conocimiento, los estudios de mercado, encuestas a consumidores o pruebas de utilidad, también derivan de las experiencias e interacciones directas del diseñador con los usuarios. La etapa de diseño permite traducir los requisitos de manera concreta y original, luego de investigar otras soluciones o analogías, generar ideas, hacer prototipos y validaciones. La etapa de desarrollo transforma las definiciones concretas del diseño en un producto real, requiere definición y seguimiento de detalles técnicos y productivos. La etapa de pruebas permite evaluar el producto con los consumidores en contextos reales, la calidad y la facilidad de instalación y uso del mismo.



Ilustración 39. Modelo puertas y etapas (elaboración propia según (Fernández, 2009))



*Ilustración 40. **El ciclo de desarrollo** (elaboración propia según (Lidwell, Holden, & Butler, 2005))*

Proyectos transversales para el desarrollo de nuevos productos pueden gestionarse al trabajar “innovación externa, aquella de origen principalmente ajeno, como una adquisición, una fusión o una alianza estratégica [...] o, innovación interna que la empresa desarrolla principalmente con sus propios medios [...] trabajo del departamento de I+D en colaboración con otros” (Fernández, 2009, págs. 458-460). Los modelos a aplicar deben contemplar la mayor cantidad de variables y ajustarse a cada organización.

3.2 Organizaciones como sistemas sociales

Se hace necesario entonces una definición detallada de la organización, ya que es esta la estructura capaz de soportar los diferentes modelos de desarrollo y de definir las directrices particulares a tener en cuenta para hacer viable la gestión de diseño para la innovación.

La presente sección se construye desde la base de la Teoría General de Sistemas (TGS), aborda la definición de organización, sus elementos, los tipos, algunas configuraciones, las características que la hacen efectiva y los parámetros para construir organizaciones de aprendizaje; lo anterior permite entender mejor a las Mipyme, sus áreas y procesos, y plantear proyectos de innovación viables, según variables propias de cada organización.

Abordar las organizaciones desde el pensamiento sistémico, le permite a individuos y al colectivo adoptar una postura holística y cíclica, la cual les ayuda al análisis de la totalidad y a generar representaciones de la realidad, en la búsqueda de ejecutar o conseguir algo. Esta búsqueda constante se conoce como “la rueda del aprendizaje: reflexión, conexión, decisión y acción” (Senge, Kleiner, Roberts, Ross, & Smith, 1995, pág. 194), requiere disciplina y hábitos de pensamiento, e invita a reanudar el ciclo, para generar así nuevas realidades.

La Teoría General de Sistemas (TGS), formulada y denominada como paradigma científico por el biólogo Ludwig von Bertalanffy, “es un corte horizontal que pasa a través de todos los diferentes campos del saber humano, para explicar y predecir la conducta de la realidad” (Johansen, 2010, pág. 14). Diversas disciplinas como la cibernética, la teoría de la información, la investigación de operaciones, la dinámica de sistemas, la

teoría de conjuntos, entre otras, se desarrollan aplicando su perspectiva interdisciplinaria y haciendo relevante el conocimiento como fuente de este tipo de pensamiento.

Para entender el concepto de sistema, se comparten algunas afirmaciones:

- Arnold en su artículo *Introducción a los conceptos básicos de la Teoría General de Sistemas* publicado en la revista *Cinta de Moebio*, afirma que para hablar de sistema "se tiene en vista una totalidad cuyas propiedades no son atribuibles a la simple adición de las propiedades de sus partes o componentes [...] elementos que guardan estrechas relaciones entre sí, que mantienen al sistema directa o indirectamente unido de modo más o menos estable y cuyo comportamiento global persigue, normalmente, algún tipo de objetivo" (1998, pág. 41).
- Luhmann, en su libro *Sistemas sociales: Lineamientos para una teoría general* (1998), formula como punto de partida que "los sistemas existen, pero no cualquier cosa puede designarse como sistema. Se puede hablar de sistema cuando se tiene ante los ojos características tales que justifican el empleo de este concepto y que si se suprimieran, pondrían en cuestión el carácter de objeto de investigación de dicho sistema. Se requiere una epistemología operativa, una naturaleza teórica, argumentos convincentes y referencias empíricas para abstraer estructuras que puedan designarse, compararse o distinguirse como sistema en un mismo nivel, con conceptos específicos, evitando así afirmar diferencias o forzar comparaciones improductivas".

La teoría de los sistemas sociales se basa en la posibilidad de observar la estructura, el funcionamiento y las características de un estado de cosas socialmente constituidas y creadas, como empresas o áreas dentro de estas.

Tipos de sistemas según Luhmann (ver Ilustración 41.):



Ilustración 41. Sistemas. Niveles de distinción (Luhmann, 1998, pág. 27)

El anterior planteamiento afirma que las organizaciones son sistemas, producciones sociales. Partiendo de estas afirmaciones, se abordan a continuación dos posturas que ayudarán a definir a las organizaciones y sus componentes.

Definidos por Luhmann, los sistemas sociales “están estructuralmente orientados al entorno, y sin él, no podrían existir. [...] se constituyen y se mantienen mediante la creación y la conservación de la diferencia con el entorno, [...] la diferencia es la premisa para la función de todas las operaciones autorreferenciales” (1998, pág. 40). Esta teoría plantea un reconocimiento de los seres humanos como parte del entorno, afirmando que “un sistema social no está constituido por personas, sino por acciones. [...] a través de la acción el sujeto entra prácticamente al sistema. [...] la acción se constituye por medio de la comunicación” (*Ibid.*, pág. 140).

Analizando cada uno de los anteriores conceptos, los cuales componen la definición de organización en el libro *Sistemas Sociales: lineamientos para una teoría general*, podemos concluir que 1) el entorno que rodea a cada sistema le permite a su vez establecerse como unidad, conservarse, 2) esta diferencia se reafirma gracias a

operaciones que establecen y producen la constante distinción sistema-entorno, 3) por medio de la autorreferencia, es decir, la reafirmación de la identidad que lo diferencia de otros, 4) donde lo social es una realidad, es un ejercicio particular y continuado, un proceso de comunicación capaz de establecer nuevas relaciones de comunicación.

Definidas por Daft, las organizaciones son “1) entidades sociales, 2) dirigidas a metas, 3) diseñadas con una estructura deliberada y con sistemas de actividad coordinados y 4) vinculadas con el ambiente externo. [...] están formadas por personas y las relaciones que tienen unas con otras” (2000, pág. 11).

Analizando cada uno de los anteriores conceptos que componen la definición de organización en el libro Teoría y Diseño Organizacional, podemos concluir que 1) los recursos humanos están facultados por medio del aprendizaje para la toma de decisiones, 2) se gestionan los recursos de manera intencionada para alcanzar los propósitos, 3) actividades y equipos de trabajo se estructuran en proyectos más eficaces, 4) se deben considerar todos los elementos del entorno capaces de afectar la organización.

Los conceptos aportados por Luhmann, desde la sociología, son base para abordar las definiciones teóricas y organizacionales expuestas por Daft, de esta manera se sintetizan elementos de fácil comprensión para el estudio y aplicación en diferentes organizaciones.

Acerca del binomio *sistema – entorno*, se aborda en primera medida la definición de entorno, debido a que cada organización se adapta a su entorno particular, y de este dependen las características y la unidad de la misma. Los diferentes aspectos que la organización debe contemplar para sobrevivir son “todos los elementos que existen fuera

de los límites de la organización y que tienen el potencial de afectarla en todo o en parte [...] factores externos con los cuales interactuará para alcanzar sus metas” (Daft, 2000, pág. 82). El entorno incluye partes que pueden no impactar directamente la empresa, pero si influir de alguna manera en la definición y conservación de la misma.

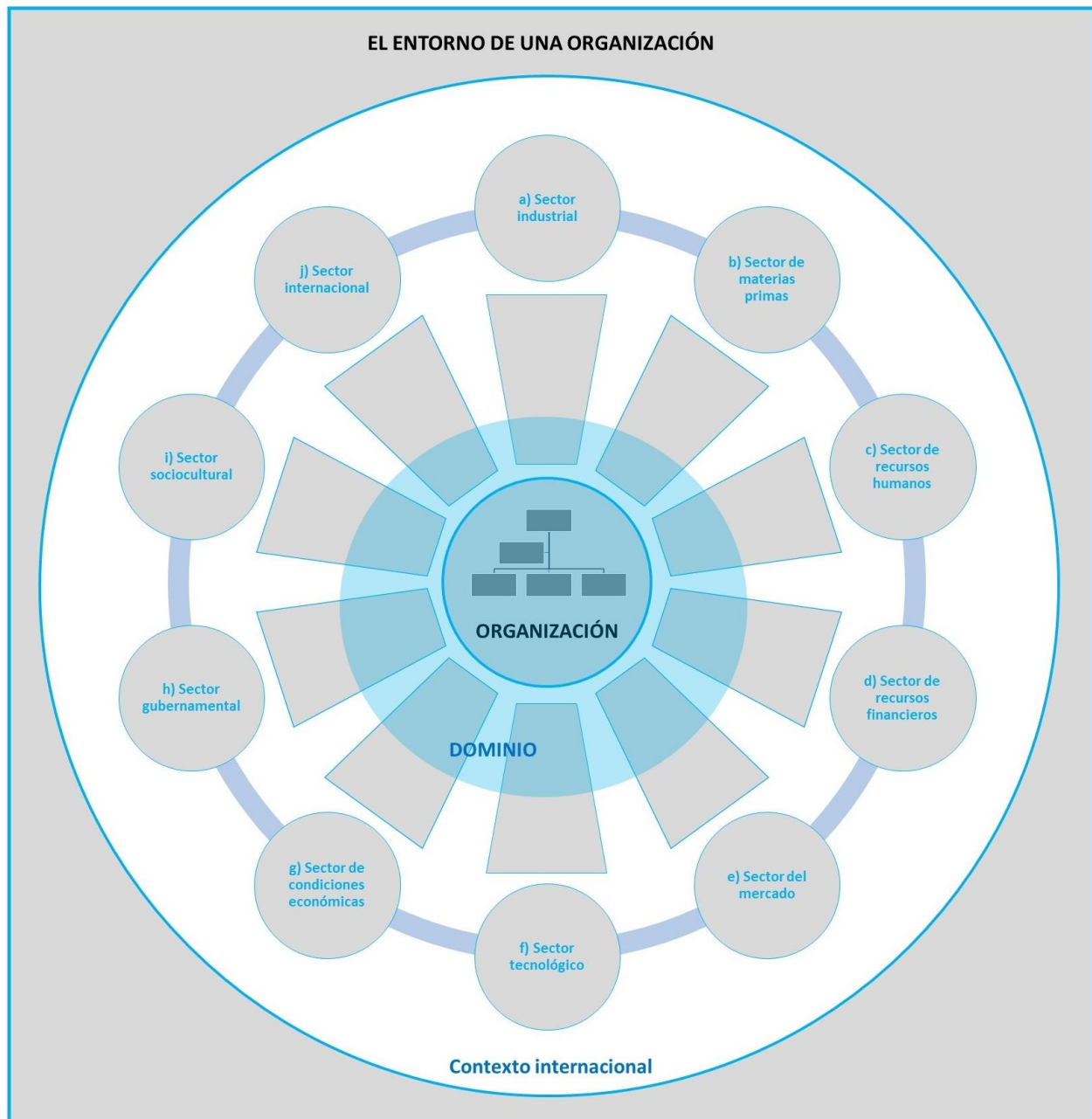


Ilustración 42. *El entorno de una organización* (Daft, 2000, pág. 83)

El anterior esquema (ver Ilustración 42.) permite visualizar los diferentes sectores que componen el entorno de una organización y, el campo de acción o dominio, que afectará de manera directa a la empresa como sistema. Con esta información la organización puede “incrementar la planeación y la proyección ambiental. [...] suavizar el impacto adverso de los cambios externos. [...] proyectar diversos escenarios para las contingencias del entorno” (Daft, 2000, pág. 97), y así conservar su unidad frente al ambiente, mientras aprende y se adapta al mismo.

Los procedimientos industriales que lleva a cabo una organización para cumplir los fines que se ha propuesto, también definen la complejidad de la misma; gracias a estos procesos tecnológicos se entienden dos tipos de empresas, las de manufactura y las de servicios. “Las tecnologías de servicios se caracterizan por resultados intangibles y participación directa del cliente en el proceso de producción. Las empresas de servicios no tienen las tecnologías fijas basadas en máquinas que existen en las organizaciones de manufactura” (*Ibid.*, pág. 148).

Los departamentos o áreas también son sistemas, subsistemas de la organización; sus procesos tecnológicos les permiten llevar a cabo tareas para cumplir sus objetivos, poseen estructura y, características únicas y de adaptación a su entorno. La organización debe diseñar y establecer “la cantidad correcta de comunicación y coordinación para manejar la interdependencia entre los departamentos” (*Ibid.*, pág. 149).

Acerca de las *operaciones*, las cuales reafirman la distinción sistema-entorno, las organizaciones requieren que todas sus partes engranen de manera lógica y funcional. La estructura de cada organización debe configurarse para lograr los propósitos de la misma, para generar constante diferencia con el entorno, para ajustarse a la situación.

Se detallan cinco configuraciones organizacionales propuestas por Henry Mintzberg (ver Ilustración 43.), las cuales determinan la naturaleza y la implantación de la estrategia.

CONFIGURACIONES ORGANIZACIONALES	
CONFIGURACIÓN	CARACTERÍSTICAS
1. Estructura emprendedora	<ul style="list-style-type: none"> • Compañía nueva y pequeña • Altamente adaptable al mercado • Coordinación y control definidos por la alta dirección • Especialización y formalización escasa • Se necesita poco personal de apoyo • Trabajadores poco empoderados
2. Burocracia mecánica	<ul style="list-style-type: none"> • Organización grande con tecnología rutinaria • Estable, no adaptable al mercado • Orientada a la producción masiva y a la eficiencia • Coordinación y control definidos por la alta dirección • Amplia especialización y formalización • Grandes grupos de personal (apoyo, administrativo) • Personal técnico dominante, rutiniza y formaliza el trabajo • Trabajadores de nivel inferior no empoderados
3. Burocracia profesional	<ul style="list-style-type: none"> • Núcleo de producción compuesto por profesionales • Existe en ambientes complejos • Ofrecen servicios • Poder manejado por profesionales de producción • Cultura fuerte (capacitación y experiencia), elimina el control burocrático • Grupo de apoyo administrativo • Grupo pequeño o inexistente de apoyo técnico • Profesionales de producción autónomos y empoderados
4. Forma divisional	<ul style="list-style-type: none"> • Organización grande dividida en grupos de productos o mercados • Cada división de manera simple y estable controla una parte del mercado • Tecnologías rutinarias • Cada división es algo autónoma, con subcultura propia y centralizada • Pocos dispositivos de enlace entre las divisiones
5. Adhocracia	<ul style="list-style-type: none"> • Organización muy grandes, jóvenes o de mediana edad, altamente adaptables al mercado • Permite sobrevivir en un ambiente complejo y dinámico • Tecnología avanzada • Empleados de alto nivel profesional • Equipos con múltiples vínculos horizontales, control del clan • Elaborada división del trabajo sin formalización, fuertes valores culturales • Personal técnico y de producción con autoridad • Descentralización que permite la participación en la toma de decisiones, empleados empoderados

Ilustración 43. **Configuraciones org.** (elaboración propia según Mintzberg (1981 citado en Daft, 2000))

Acerca de la *autorreferencia*, que es la autonomía del sistema para reafirmar su identidad y su diferencia con el entorno; la estrategia, la estructura, la tecnología y la configuración de cada organización o departamento, deben alinearse para que esta pueda cumplir los objetivos operativos, de desempeño, de innovación, de productividad y financieros que se ha planteado. “Los objetivos especifican la misión o propósito de una organización y su estado futuro deseado” (Daft, 2000, pág. 69)

Una organización efectiva alcanza sus objetivos por medio de avances positivos, en la gestión de sus recursos y la práctica de sus procesos, concentrando esfuerzos en la salud y el bienestar de los trabajadores que se integran a las actividades y adelantan la comunicación, y enfocándose en los niveles deseados del producto o servicio que ofrece.

El siguiente diagrama (ver Ilustración 44.) refiere los enfoques que, de manera individual pero conectada, aportan a la efectividad de la organización, a la identidad del sistema.

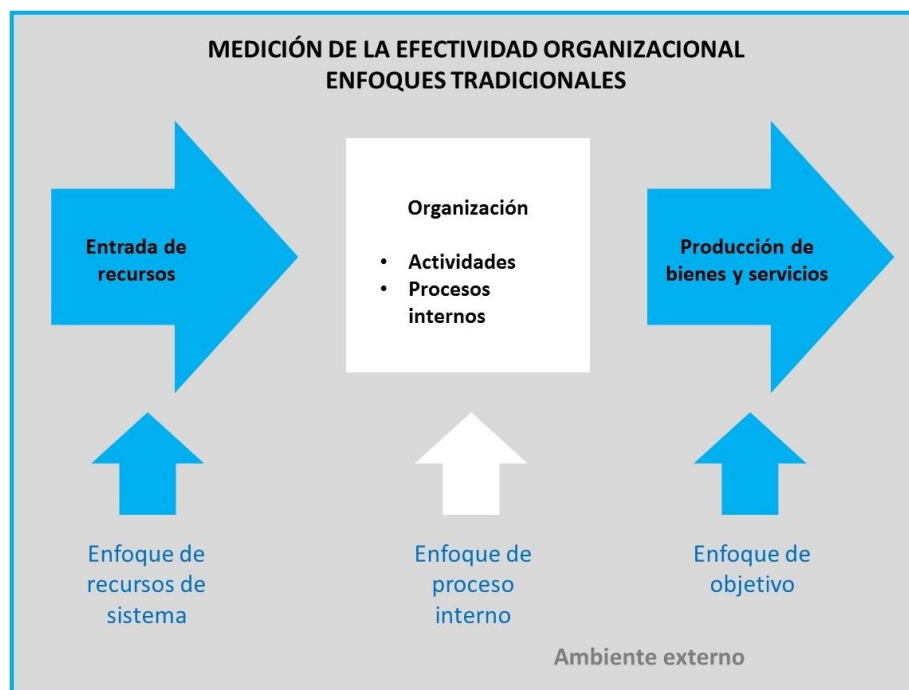


Ilustración 44. *Enfoques tradicionales de la medición de la efectividad org.* (Daft, 2000, pág. 59)

Acerca de la *comunicación*, la cual permite la integración de las personas al sistema por medio del desarrollo de actividades, observaciones, evaluaciones, transformaciones y creaciones; convirtiendo a lo social en agente capaz de fortalecer o evolucionar la identidad de las organizaciones.

Son justamente los individuos con características físicas, químicas, orgánicas y psicológicas, los únicos capaces de conformar sistemas sociales que puedan autoproducirse, autodesignarse, diferenciarse del entorno. Las observaciones y evaluaciones que individuos hagan del sistema, permitirán definir las problemáticas y las propuestas necesarias a implementarse para construir así una nueva realidad organizacional.

Peter Senge, citado por Daft (2000), afirma que las organizaciones modernas “se basan en el conocimiento, lo que significa que están diseñadas para manejar ideas e información, [...] cada empleado se convierte en un experto en una o varias tareas conceptuales. [...] debe aprender continuamente y ser capaz de identificar y resolver problemas en su dominio de actividades” (pág. 561). La estrategia organizacional debe contemplar el aprendizaje, crear esta capacidad que beneficia y hace más competitiva a la empresa y a los participantes.

Gracias a la capacidad de aprendizaje en la organización, los individuos entran al sistema con ideas e información que hacen más competitivos los productos y servicios que se entregan al entorno, logrando así más flexibilidad, adaptación y el éxito de los objetivos organizacionales planteados.

Se establece una red conformada por todos los empleados y equipos de la compañía (ver Ilustración 45.), los cuales contribuyen en la construcción de futuro. Se abandona la dependencia de jerarquías que asumen o comparten responsabilidades, el abordaje de problemas, las mejoras planteadas y las innovaciones alcanzadas son entonces responsabilidad y logro de toda la organización.

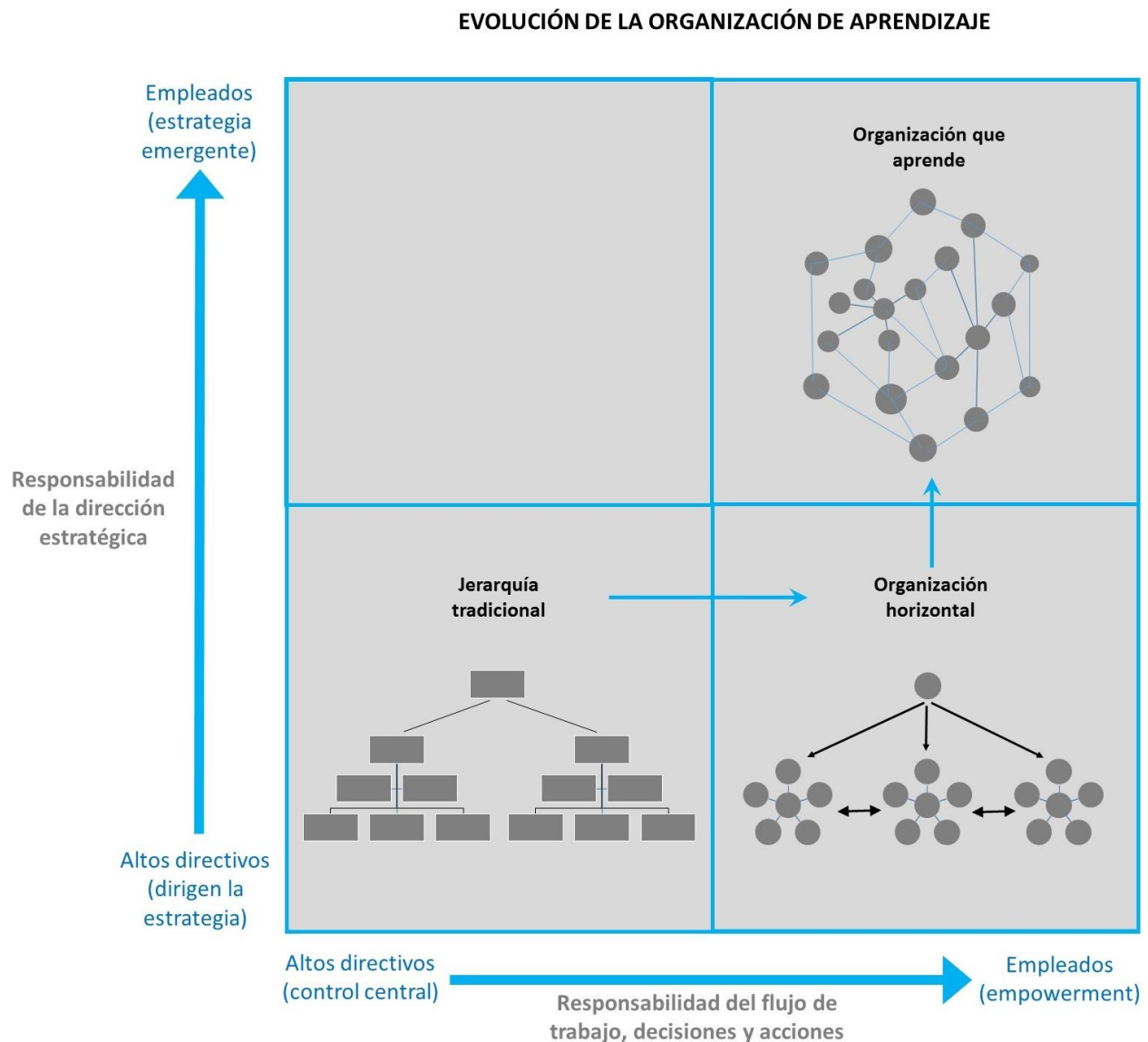


Ilustración 45. **Evolución de la organización de aprendizaje** (Daft, 2000, pág. 564)

El anterior acercamiento a los sistemas sociales, nos permite observar, analizar y entender a las Mipyme bajo características organizacionales como el entorno, las operaciones, la identidad y la diferenciación; nos permite generar también parámetros para entender las diferentes áreas que las conforman, ya que estas a su vez son subsistemas de la empresa.

Los departamentos de Diseño e Innovación son sistemas sociales, pues definen “sus operaciones, sucesos y tiempos aplicando reflexivamente sus decisiones, [...] a través de ellas definen las reglas de inclusión y exclusión con que marcan sus límites. [...] absorben incertidumbre “externa” y producen una “interna” (Arnold, 2008, pág. 95), logrando así una continuidad en la toma de decisiones.

Se entiende ahora que lo social es parte del entorno organizacional, y que tiene la capacidad de entrar al sistema por medio de actividades, las cuales deben aportar al aprendizaje, la competitividad y el éxito de la empresa o área. Profundizar en las características y habilidades de las personas que pueden aportar ideas y conocimiento, es el objetivo del apartado siguiente.

3.3 Agente creativo

García (2003) afirma que “el ser humano es creativo por naturaleza, siempre está creando. [...] La creatividad ha dado como producto la cultura universal, todas las obras hechas por el hombre para su bienestar y su desarrollo hasta llegar a conformar el mundo actual donde gozamos de todos los beneficios” (pág. 91 y 92); esta capacidad ha sido esencial para establecer organizaciones, en las cuales individuos y colectivos persiguen los mismos objetivos.

Gracias a lo anterior se afirma que lo social tiene capacidad creativa; las personas entran por medio de acciones al sistema, es decir que los sujetos son agentes que pueden gestionar, hacer, producir un efecto en la organización. La posibilidad de que el efecto de lo social tenga una carga diferenciada gracias a la creatividad, determina el análisis teórico que se lleva a cabo a continuación. El interés de esta sección no se basa en una aproximación detallada del término creatividad, sino en lograr entender las posibilidades de los agentes sociales, para intervenir como agentes creativos en los sistemas sociales.

Acerca de esta capacidad humana para idear, concebir, plantear y ejecutar nuevas y mejores soluciones que agreguen valor, se ha establecido que “la creatividad aumenta a medida que se toma más conciencia de los propios actos creativos. Que se experimenta” (Goleman, Kaufman, & Ray, 2000, pág. 38). Es un estilo de vida, una postura como gestor de cambio, un proceso capaz de modificar lo establecido o de generar nuevas realidades.

Este proceso requiere del sujeto habilidades, conocimientos, experiencias y “facultades o rasgos que no se pueden controlar ni medir, como son los intereses, las disposiciones y la condición temperamental” (Landau, 1987, pág. 18), también se ve afectado por los estilos cognitivos y las maneras particulares de aprender.

Definir los perfiles de los actores, valorar las singularidades físicas, mentales, emocionales y motivacionales de los mismos “se traduce en un trabajo eficiente y en elevados niveles de innovación, en la medida en que se enseña a las personas a dar valor a sus diferencias, en vez de considerarlas como amenazas potenciales a su individualidad” (West, 2004, pág. 66). La caracterización de los individuos permite una definición eficiente de los equipos que afrontarán los problemas, por medio de proyectos.

Un colectivo de agentes que persiga una meta particular, requiere la definición de su visión, sus objetivos y su identidad. La consolidación de un equipo creativo de alto desempeño (ECAD) persigue la solución de un problema y la generación de valor en la organización, la cual es posible gracias a las capacidades creativas de sus integrantes, al buen funcionamiento del mismo, y a las condiciones y dinámicas adecuadas, tanto individuales como grupales.

Individualmente los agentes de cambio requieren de habilidades, conocimientos y aptitudes particulares para ser realmente efectivos, como enumeran King & Anderson (2003) en el capítulo 7. *Desarrollo de la Organización*:

Conocimientos de técnicas de desarrollo organizacional.

Compromiso profesional y ético.

Habilidades de interacción e interpersonales para hacer contactos constructivos y desarrollar relaciones con gran variedad de individuos.

Aptitudes de obtención de información sobre diferentes visiones del problema o necesidades.

Habilidades de evaluación e integración que permitan sintetizar datos provenientes de diversas fuentes, enfocándolos.

Habilidades de diagnóstico y pronóstico para traducir la información obtenida en estrategias y planes de acción que validen la pertinencia de la agencia.

La conformación del equipo requiere claridad en el objetivo que se persigue, además de “una lista de las capacidades necesarias para desempeñar la tarea [...] una vez trazada

la lista de capacidades, se deberán seleccionar a las personas que las poseen” (West, 2004, pág. 66). Es el sistema el que define sus necesidades de intervención y son los agentes como parte del entorno, los que necesitan ser capaces de plantear y ejecutar una transformación mayor a la problemática actual, los que pueden ejecutar el proyecto.

Comenta García (2003) que “para conformar equipos de trabajo eficaces y que logren un desempeño ideal, debemos pensar en alcanzar un perfil ideal en las personas que van a formar el equipo [...] para que las personas del equipo puedan obtener el poder en la toma de decisiones” (pág. 74); este perfil implica capacidades, experiencias, compromisos, pasiones, motivaciones, conciencia y esfuerzos personales.

Definir la clase de equipo idóneo, la gestión necesaria para el mismo, el papel del líder y los roles de los integrantes, aporta valor a las diferentes acciones de intervención que se definan para la solución de la problemática. El equipo se convierte así en un recurso esencial para la ejecución del proyecto, ya que tiene capacidades para comunicar, aprender, gestionar y crear.

Enumera la Harvard Business School Press (2005) las consideraciones y los requisitos necesarios para distinguir y gestionar un equipo creativo capaz de aportar a la innovación organizacional:

- Compromiso
- Competencia
- Objetivo común
- Mostrar confianza en el equipo
- Asegurar la libre comunicación entre los miembros del equipo

- Empoderar a los miembros del equipo
- Proporcionar los recursos adecuados al equipo
- Generar trabajo desafiante para todos los miembros del equipo
- Controlar la presión

La función del agente o del colectivo es relevante, si además se soporta en una estrategia que facilita la comunicación y los recursos necesarios, y que tiene en cuenta el entorno, la estructura, la tecnología, la configuración organizacional, las operaciones y los objetivos planteados; se prepara así el terreno para que la agencia sobre la problemática de un sistema genere valor, gracias a que la acción del individuo o colectivo resulta más grande que el problema a resolver (ver Ilustración 46.).

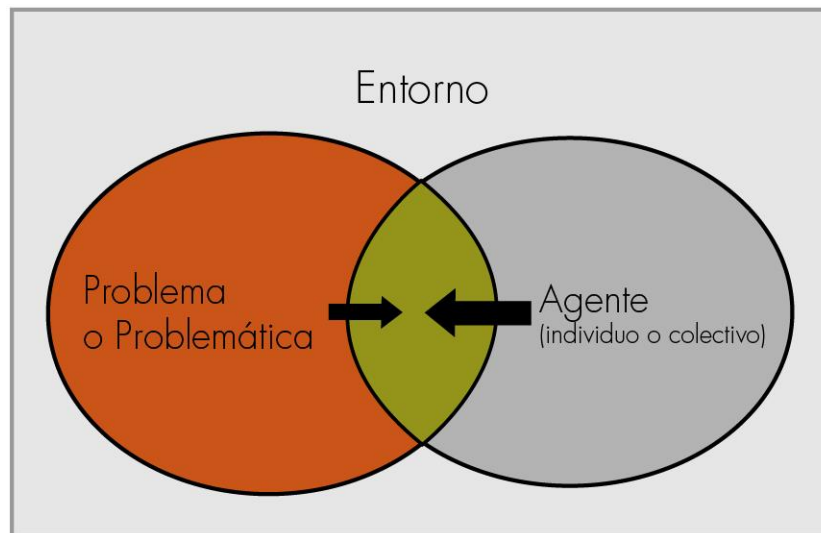


Ilustración 46. Agencia para la resolución de problemas (elaboración propia)

En la actualidad la mayoría de las Mipyme colombianas, aunque necesitando incorporar acciones diferenciadas para aumentar su competitividad, productividad y la generación de empleo, no cuentan con áreas especializadas en Diseño e Innovación, y no tienen un flujo ordenado de comunicación que guíe el papel de los agentes de cambio dentro del

sistema. Estas organizaciones necesitan apoyo para definir la problemática, los objetivos y las acciones a ejecutar; necesitan individuos con un perfil definido según la necesidad, capaces de aportar competencias, integrarse como equipo interno o externo al sistema y generar valor para la compañía.

La planeación, gestión y ejecución de proyectos que eliminen esos desordenes en la comunicación, requieren según Naranjo (2012), “detectar y superar las circunstancias que limitan o impiden el libre flujo de conocimientos (limitaciones y patologías), como identificar los actores relevantes para su generación y su intercambio” (pág. 81). El conocimiento, el aprendizaje y la integración de agentes capaces de asumir responsabilidad sobre el problema y su solución, son esenciales para el cambio.

Las diferentes clases de equipos tienen pros y contras (ver Ilustración 47.). Los equipos externos son factibles para organizaciones con problemas de espacio y restricciones económicas. Plantear y ejecutar proyectos viables económicamente y que generen valor, son las armas poderosas de las agencias externas para lograr ser parte de los sistemas.

Ventajas e inconvenientes de utilizar equipos de diseño internos o externos

	Ventajas	Inconvenientes
<i>Equipo de diseño interno</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Los diseñadores forman parte la empresa. - Trabajar con un solo “cliente” permite una experiencia muy especializada. - La proximidad de las otras unidades de negocio facilita el trabajo de equipo multidisciplinario y unos objetivos compartidos. - Se puede influir sobre la cultura de diseño de la empresa. - Acceso más fácil a los responsables de la toma de decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Riesgo de estrechez de miras, autocomplacencia o de falta de objetividad. Es más probable que se diga que “sí” a todo. - Debe compatibilizarse el statu con ampliar los límites. - Quizá se deba competir con otras unidades de negocio por los recursos.
<i>Equipo de diseño externo</i>	<ul style="list-style-type: none"> - El trabajo con múltiples clientes ofrece una amplia experiencia. - Equipo objetivo y apolítico. Puede decir que “no”. - Es probable que los clientes escuchen más. La consultoría puede ofrecer una perspectiva más innovadora para la resolución de problemas. - Puede concentrarse sólo en el problema y ofrecer soluciones focalizadas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tiende a ser una opción más cara. - Las consultorías pueden proponer nuevas ideas que no se ajusten a la marca o que no sean viables como oferta empresarial.

Ilustración 47. Equipos de diseño. Internos vs. Externos (Fundación Prodimtec, 2010, pág. 81)

Cada problema que se necesite intervenir en una Mipyme requerirá la integración de los agentes creativos pertinentes, estos agentes pueden estar dentro de la organización o fuera de esta. Cada etapa del proyecto exige reunir los agentes adecuados según sus habilidades creativas, sus conocimientos y los objetivos planteados.

Como comentan Cooper & Sawaf (1998) “hay una teoría contraria de que el mundo y las empresas las pueden modificar de abajo arriba un individuo valeroso o un pequeño grupo” (pág. 169). En las organizaciones modernas la comunicación, el aprendizaje y el conocimiento son el mayor aporte que los individuos pueden hacer para apoyar el cambio, la competitividad y la generación de valor de la organización, es decir, para aportar a un sistema que busca innovar.

3.4 Innovación

A lo largo de esta sección se abordará el término innovación, sus categorías y tipos; se expondrán algunas estrategias, y se profundizará en los servicios de consultoría y en las realidades de algunos de estos servicios empresariales en Colombia. Lo anterior permitirá establecer las bases para que la innovación sea una operación que genere diferenciación y valor, y sea parte de la identidad de las Mipyme nacionales.

“La verdadera esencia de la innovación es crear conexiones donde no existían. [...] El objetivo de la innovación es diferenciar a una empresa” (Valdes, 2004, pág. 10). Lo anterior puede percibirse como un concepto genérico, sin embargo es la razón de ser de la innovación, la cual cobra sentido sólo cuando se integra a los sistemas, cuando es operación dentro de estos, y cuando logra el resultado proyectado, es decir, identificar y diferenciar a la organización de su entorno, generando valor para la misma.

Prada (2013) plantea que “la gestión de la creatividad y la innovación en las empresas requiere reconocer las habilidades de las personas, entender el contexto y la cultura de la empresa, y definir los medios y las actividades para alcanzar sus objetivos”. Esta idea reafirma la necesidad de observar el sistema total y de contar con los agentes idóneos para solucionar la problemática. La innovación puede ser operación si es prioridad en la estrategia y cuenta con los recursos que permitan su continua reproducción.

La innovación como operación cíclica, “es una actividad que no forma parte de la naturaleza del organismo, se aparta del conjunto de actividades espontáneas” (Ponti, 2008, pág. 169) y cotidianas de la organización; es diferencia y novedad capaz de generar constantes interacciones competitivas con el cotidiano establecido.

Ya que la innovación solo es posible integrándose a un sistema, es importante caracterizarla para poder entenderla como una herramienta para el cambio. Sus atributos se determinan por medio de categorías y tipos, los cuales definen el grado de utilidad y la distinción entre sus clases, respectivamente.

Categorías (ver Ilustración 48.). Se figuran los avances y se juzga el valor de los mismos.

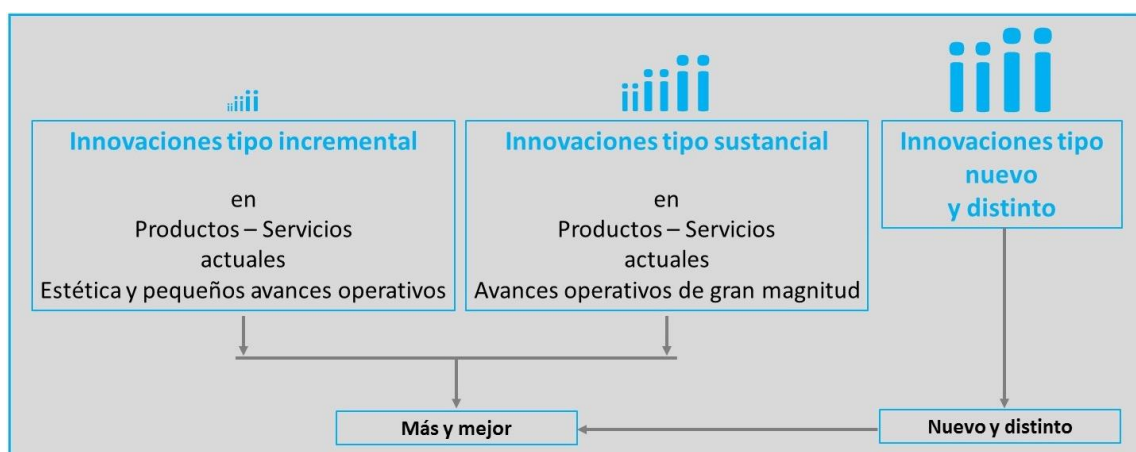


Ilustración 48. **Categorías de innovación** (Jaramillo Restrepo, 2012, pág. 25)

Los principales tipos de innovación planteados en el Manual de Oslo 3° edición (Organización para la cooperación y el desarrollo económico, OCDE, 2006), son considerados como tal si se aprecian novedades o mejoras significativas, es decir, si aportan valor a la organización y transforman realidades; cada uno de los tipos de innovación cuenta con el listado de “Factores relativos a los objetivos y los efectos de la innovación” (pág. 124) y el listado de “Factores que obstaculizan las actividades de innovación” (pág. 131). Se distinguen estos tipos:

- innovación de producto (bien o servicio)
- innovación de proceso (producción o distribución, técnicas, materiales, programas informáticos)
- innovación de mercadotecnia (comercialización, posicionamiento, promoción o tarificación)
- innovación de organización (prácticas, lugar de trabajo o relaciones exteriores de la empresa)

Recomienda Ponti (2008) un acercamiento sistemático a la innovación, el objetivo de esto es alejar procesos clásicos lineales y entender así a la innovación como “un proceso complejo de creatividad e interacción de las fuerzas del empuje tecnológico con el arrastre del mercado, y que puede emerger en cualquier parte de la organización, y afectar a la totalidad o partes de la misma” (pág. 208).

La posibilidad de que la organización migre de una estructura clásica de procesos a una estructura basada en proyectos para la innovación, dependerá esencialmente de:

- la agenda que la innovación ocupe en la estrategia de la organización

- el clima organizacional que motive, permita y apoye las observaciones, los análisis, la creación de ideas y conexiones, la puesta en marcha y el seguimiento de dicha gestión
- la definición de las diferentes agencias que se implementen, así como de los agentes apropiados para la intervención y puesta en marcha de las mismas
- la implementación de proyectos, que son su “unidad de trabajo y de flujo” (Ponti, 2008, pág. 201), los cuales necesitan transitar entre el planteamiento y el desarrollo, para ser realidad

El siguiente esquema (ver Ilustración 49.) redefine la identidad y la unidad de la organización, brinda claridad sobre los límites del sistema y hace evidente que, nuevos sistemas con límites claros, componen y generan operaciones de diferenciación, tanto hacia dentro como hacia afuera, bajo lógicas de adaptación y cooperación intrafirma.

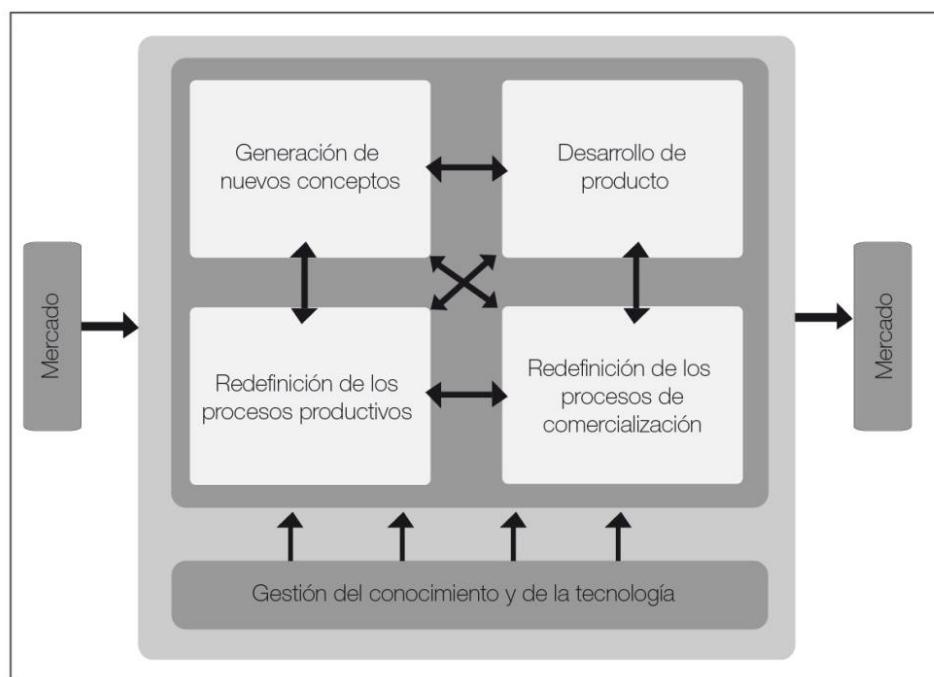


Ilustración 49. **Modelo sistémico gestión de la innovación: actividades** (Ponti, 2008, pág. 209)

Las Mipyme colombianas necesitan incorporar procesos de innovación para ser más competitivas, necesitan agentes que faciliten permear este recurso; este cambio debe abordarse desde la estrategia, bajo objetivos claros, entendiendo la realidad del mercado y buscando aumentar las ventas, las utilidades, los empleos y el impacto de cada una de estas organizaciones en la economía nacional.

Los colaboradores de estas organizaciones suelen centrar sus esfuerzos en actividades cotidianas y repetitivas, en lo urgente, esto evita un flujo eficiente de las capacidades y habilidades de los mismos.

Los diseñadores, por ejemplo, gracias a la mirada holística que por formación poseen, son colaboradores que pueden ayudar a las organizaciones a tener un contacto directo con los clientes tanto internos como externos, definiendo procesos bajo la lógica de la generación de valor. Las Mipyme que no cuentan con áreas de Diseño, Innovación o Gestión de Proyectos, y que tampoco generan sinergias con agentes externos en busca de vincular procesos de innovación, menguan las opciones de generar ideas y pierden posibilidades de intercambiar conocimientos y experiencias.

La actualidad de nuestras Mipyme y la participación que de estas se espera a la competitividad del país, validan la necesidad de generar un sistema que permita la operación entre estas organizaciones y las agencias creativas capaces de aportar a sus procesos de innovación y a la gestión del cambio. Este proceso de comunicación buscará capitalizar la realidad de la organización y el entorno de la misma, generando clara diferencia con los procesos actuales y siendo el punto de partida para innovaciones futuras.

3.4.1 Estrategias de innovación

La innovación a lo largo de la historia y gracias a tendencias tecnológicas y sociales, ha contado con reglas que la dirigen, que la definen como operación. La información recolectada por Murcia (2010), permite sintetizar (ver Ilustración 50.) algunas estrategias.

Teoría económica de la innovación industrial	<p>Estrategia innovadora “ofensiva” Ser pionero en la introducción de nuevos productos gracias a procesos I+D</p> <p>Estrategia innovadora “defensiva” No asumir riesgos, sacar ventaja de errores ajenos mejorando diseños</p> <p>Estrategia “imitativa” Marcha detrás de los líderes simplemente imitando</p> <p>Estrategia “dependiente” Relación de subordinación, satélite. Cambios según especificaciones del cliente</p> <p>Estrategia “tradicional” Cambios pocos o nulos en los productos al percibir baja amenaza del mercado o la competencia</p> <p>Estrategia “oportunista” o de “nicho” Capitalizar oportunidad en un mercado, encontrar un nicho y ser pionero al ofrecer un producto o servicio necesario</p>
Estrategia del “Océano Azul”	<p>La competencia no tiene importancia, se trata de aumentar el tamaño de la demanda por medio de la “innovación en valor” (diferenciación y bajo costo)</p>
Estrategias recientes de innovación	<p>Supervivencia en mercados saturados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los paradigmas y reglas de la innovación cambian constantemente • Los nuevos mercados están en la base de la pirámide • Se deben transformar las amenazas en oportunidades • Más de lo mismo evita el crecimiento • Planificar el presente y el futuro • A mayor incertidumbre, mayor estrategia • Las consultorías son una necesidad para abordar mercados saturados <p>Los siete movimientos de la innovación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocer hacia dónde se quiere ir • Integrar equipos involucrando integrantes de todas las áreas de la empresa • Sacar provecho del entorno, propiciar cambios organizativos y de estructura • Estudiar tendencias, planificar el futuro, desarrollar planificación prospectiva • Usar la habilidad creativa para generar ideas diferentes • Integrar procesos de innovación gracias a la gestión de proyectos • Gestionar el conocimiento, sistematizar la información <p>PRO INNO Europe Iniciativa europea. Coordina y usa instrumentos para hacer mediciones. Aprender y contribuir al desarrollo de nuevas y mejores políticas de innovación gracias a un enfoque integral y, comprender el origen y las pautas de la actividad innovadora en las empresas, obtener datos, comparar resultados y analizar</p>
Innovación social	<p>Proyectos orientados al apoyo y beneficio de poblaciones y comunidades sin alternativas de mercado ni apoyo del sector público.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Indispensable la identificación del problema y el diagnóstico del mismo • El contacto con gestores políticos es indispensable para escalar la innovación • Las áreas temáticas requieren indicadores propios de medición

Ilustración 50. **Estrategias de innovación** (elaboración propia según (Murcia, 2010))

3.4.2 Servicios de apoyo empresarial

Los proyectos de innovación pueden implementarse desde el interior o el exterior de la empresa. Los profesionales que teniendo una experticia particular en un área o rama del conocimiento, brindan asesoría a personas u organizaciones en la misma, son consultores. Las consultorías son entidades que pertenecen al sector de servicios de apoyo empresarial, se dedican a asesorar empresas y tienen como objetivo primordial el facilitar que los sistemas interesados en desarrollar proyectos, alcancen sus objetivos.

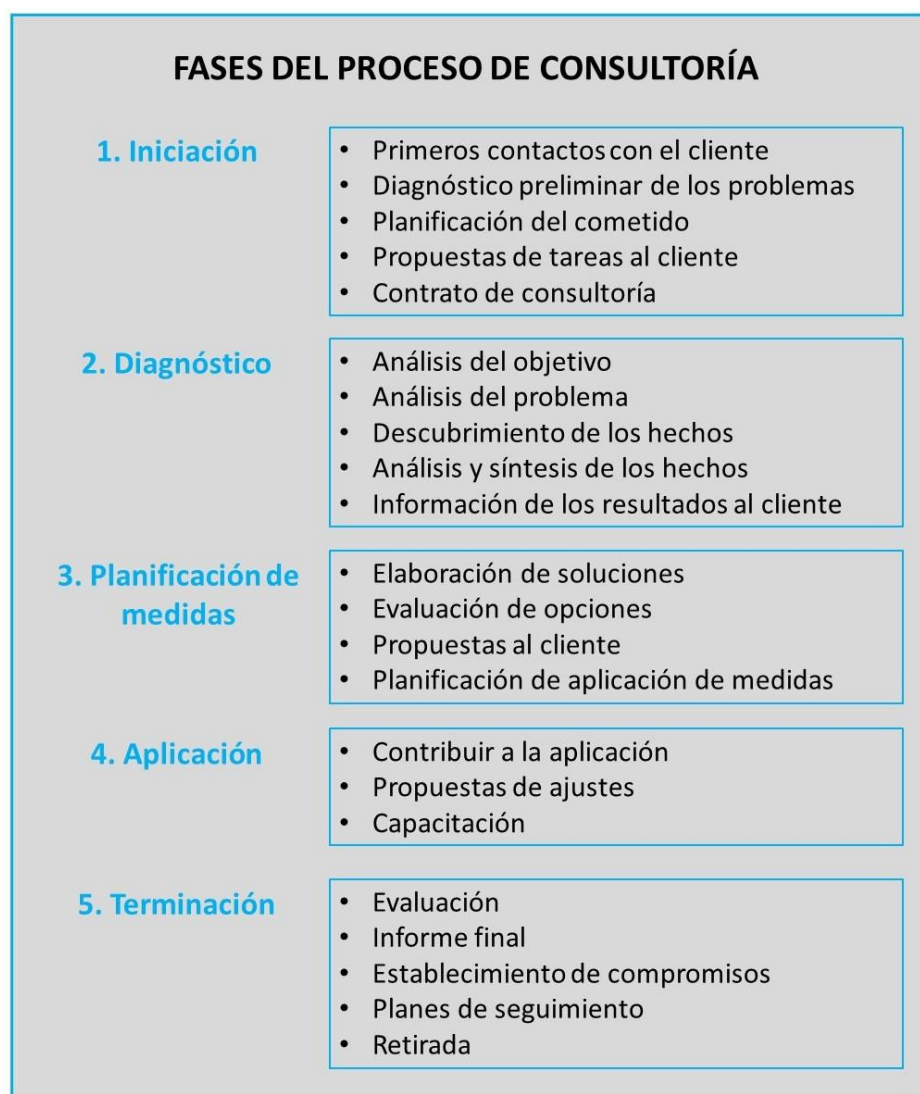


Ilustración 51. **Fases del proceso de consultoría** (Alvarado, 2014, pág. 12)

Las consultorías en innovación que asesoran organizaciones, requieren que estos sistemas cuenten con colaboradores o áreas que pongan en práctica los cambios definidos luego de recibir la capacitación y el acompañamiento necesario. El éxito de la consultoría podrá evaluarse luego de que esta se retira de la empresa, contribuyendo al establecimiento de operaciones que generen valor en el sistema.

Por otro lado existen las agencias, las cuales son organizaciones que ofrecen servicios especializados a sus clientes, llevando a cabo la gestión de las actividades por medio de agentes que planifican, ejecutan y evalúan los proyectos de manera integral en coordinación con la dirección de la empresa. Las agencias pueden ser externas a la organización o internas a la misma, para el último caso, dependerán directamente de las políticas y de la rigidez del sistema al cual pertenezcan.

Son varias las ventajas que hacen a las agencias tan atractivas y necesarias para el fortalecimiento empresarial, entre otros, tienen la posibilidad de observar desde afuera el sistema a intervenir, no se rigen por las políticas de la empresa a la que le están prestando sus servicios (lo que les permite ser totalmente honestas con sus evaluaciones y sus intervenciones) y, tienen la obligación de mantenerse a la vanguardia en su área de conocimiento.

La mayoría de las Mipyme colombianas no cuentan con la estructura o tecnología, ni con las operaciones o recursos para crear un departamento de innovación o una oficina que les permita gestionar proyectos, de hecho, la mayoría de estas organizaciones no poseen colaboradores que puedan desprenderse de sus responsabilidades cotidianas para gestionar el cambio y los procesos de innovación que se requieren para aumentar la competitividad, la productividad y la generación de empleo.

Se resalta la importancia de separar la gestión del futuro y el presente en las organizaciones (ver Ilustración 52.), las cuales requieren agentes y objetivos particulares.

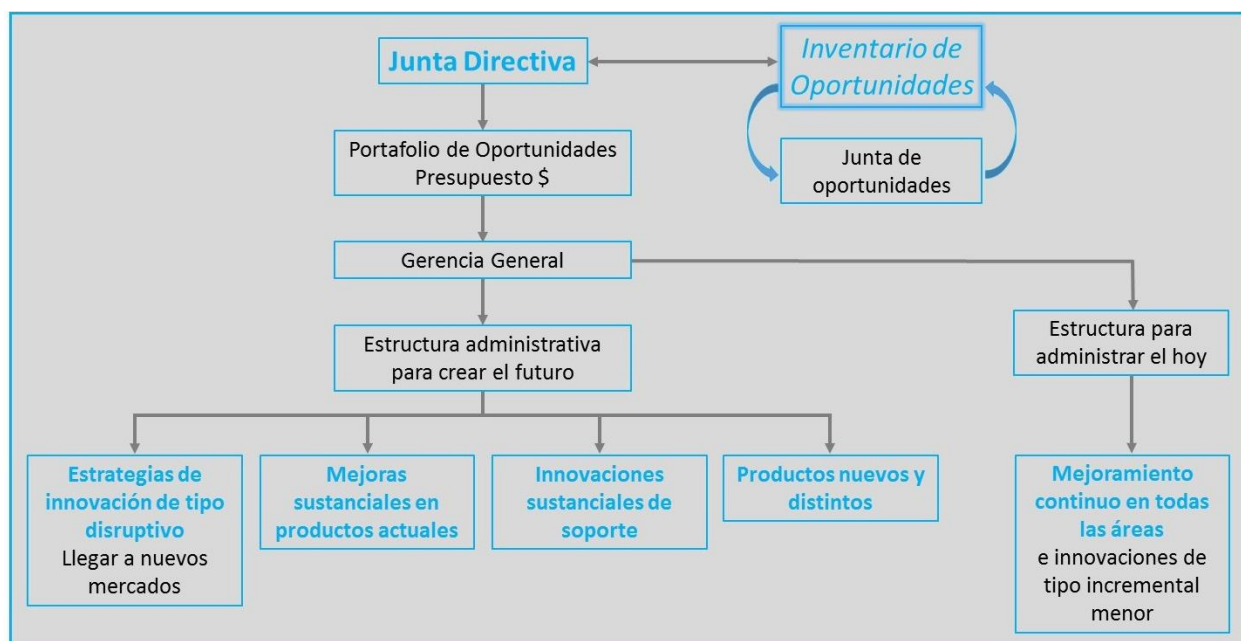


Ilustración 52. **Estructura administrativa para innovar** (Jaramillo Restrepo, 2012, pág. 37)

Este panorama hace poco probable que los servicios de consultoría se ajusten a las variables y las necesidades de las Mipyme colombianas, las cuales requieren más que un direccionamiento para gestionar proyectos con sus propios recursos, necesitan experimentar, apropiar y llevar a cabo nuevos procesos de manera sistemática y viable, según sus posibilidades.

3.4.3 Realidades algunos servicios empresariales de innovación, Colombia

Las organizaciones y los profesionales que brindan servicios empresariales en Colombia, son parte fundamental del entorno que busca fortalecer a las Mipyme nacionales en el aumento de su competitividad. Estos servicios se pueden encontrar disponibles en casi cualquier rama del conocimiento, entre las cuales se encuentran la creatividad y la innovación.

Propiciar un acercamiento, un reconocimiento, una caracterización particular de algunas organizaciones que prestan servicios empresariales en el fortalecimiento de la creatividad y la innovación, ha servido para entender diferentes esquemas estratégicos, diferentes metodologías y herramientas con las cuales estas empresas buscan gestionar el cambio en diferentes sistemas sociales.

La información de carácter general que ha sido recolectada en cinco organizaciones con oferta de servicios empresariales en innovación, ha permitido conocer las diferencias generales entre cada una de estas, su historia y los distintos esfuerzos realizados para su fortalecimiento, políticas, portafolio, procesos, capacitaciones, certificaciones, oportunidades de mejora y algunos logros y alcances de sus intervenciones con clientes corporativos nacionales.

Este ejercicio ha permitido entender de primera mano, la diferencia entre las consultorías y las agencias, la disposición y preparación que se requiere de parte de las organizaciones contratantes según el servicio que se lleve a cabo y los límites de cada una de estas figuras.

Las consultorías en innovación necesitan, para que las organizaciones alcancen los objetivos planteados, que estos sistemas cuenten con colaboradores o áreas encargadas de manejar los procesos que se establezcan en la asesoría, con el fin de gestionar el cambio cultural y finalmente, la generación de valor que se busca. Por su parte, las agencias en innovación deben asumir no solo el planteamiento sino la ejecución de los proyectos, esto les facilita a las Mipyme construir un mañana competitivo y evaluar los resultados de la gestión de la innovación antes de la creación de un área interna con todas sus implicaciones.

El listado de clientes, en su mayoría grandes empresas, y el alto costo de los servicios ofertados por la mayoría de las consultorías en innovación, permite concluir que el nicho de las Micro y Pequeñas empresas no se está teniendo en cuenta. Acercar a los sistemas sociales estos servicios empresariales y ajustarlos para que sean viables económicamente, es una oportunidad que merece evaluarse.

3.4.3.1 Asesoría Organizacional Creativa

“Gran parte de la información ha sido suministrada por el gerente Vargas, con el ánimo de aportar a este proyecto de investigación”. (A. Vargas, comunicación personal, 27 de Julio de 2015); también se ha consultado la información disponible en la página web de la empresa.



Ilustración 53. Logo Asesoría Organizacional Creativa (Asesoría Organizacional Creativa, s.f.)

a. Información General

- Nombre de la empresa: Grupo Vargas y Asociados S.A.S
- Marca: AOC Asesoría Organizacional Creativa
- Ubicación: Manizales, Colombia
- Dirección y Celular: Calle 52ª #18-38 / 312 7277554, 3182702215
- Descripción: Empresa especializada en la formación, la asesoría, la consultoría y la asistencia técnica en Gestión de la Innovación, Ambiente Organizacional Creativo, Modelos de Negocio y Gerencia de Empresas 2.0.

- **Reseña Histórica:**



Ilustración 54. Reseña Histórica AOC (elaboración propia según información suministrada)

- **Organigrama:**

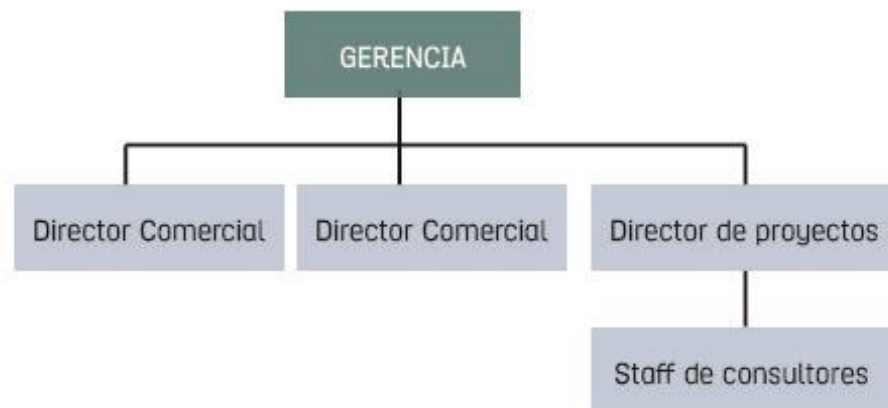


Ilustración 55. Organigrama AOC (A. Vargas, comunicación personal, 27 de Julio de 2015)

- **Misión:** Mejorar las capacidades estratégicas y el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles y de difícil imitación de nuestros clientes, por medio de

propuestas de valor innovadoras que integran estrategias On line y Off line, fundamentadas en el conocimiento, la tecnología, la cultura, la innovación y los recursos humanos.

- Visión: En el 2016 seremos reconocidos como una firma consultora seria en términos de solidez corporativa, profesionalismo, calidad y competitividad en cuanto a nuestras propuestas de valor, gracias al desarrollo del espíritu emprendedor y la innovación, en nuestros colaboradores y aliados estratégicos en Colombia y Latinoamérica.
- Certificaciones:
 - Instructor certificado de Celebridad Instantánea (Proceso adelantado en EEUU, sobre marca personal)
 - Gestor de Innovación (Universidad Politécnica de Madrid y Grupo In-nova)
 - Asesor en Modelos de Negocio (Instituto de Economía Internacional de la Universidad de Alicante)
- Competidores en el mercado:



Ilustración 56. Competidores AOC (elaboración propia)

- Posibilidades de mejora: Se contempla desarrollar unidades de negocios orientadas a la atención On line y generar una red de aliados que permita ampliar la cobertura de nuestros servicios
- Participación en procesos de gestión de innovación:
 - 4ª Conferencia Iberoamericana de Creatividad e Innovación. México, 2005
 - Semilleros de investigación nacionales y Latinoamericanos 2005, 2006

b. Caracterización y Metodología de la consultoría

- Empleos directos: 2 Fijos / 10 Temporales
- Productos o servicios ofertados:

Tabla 3. Servicios ofertados AOC (elaboración propia según información suministrada)

SERVICIO OFERTADO	
INNOVACION	SI
CONSULTORÍA	SI
IMPLEMENTACIÓN	SI
EJECUCIÓN	NO
ACOMPañAMIENTO Y SEGUIMIENTO	NO
¿OTRO? ¿CUÁL?	PROCESOS DE FORMACIÓN

- Esquema Metodológico:

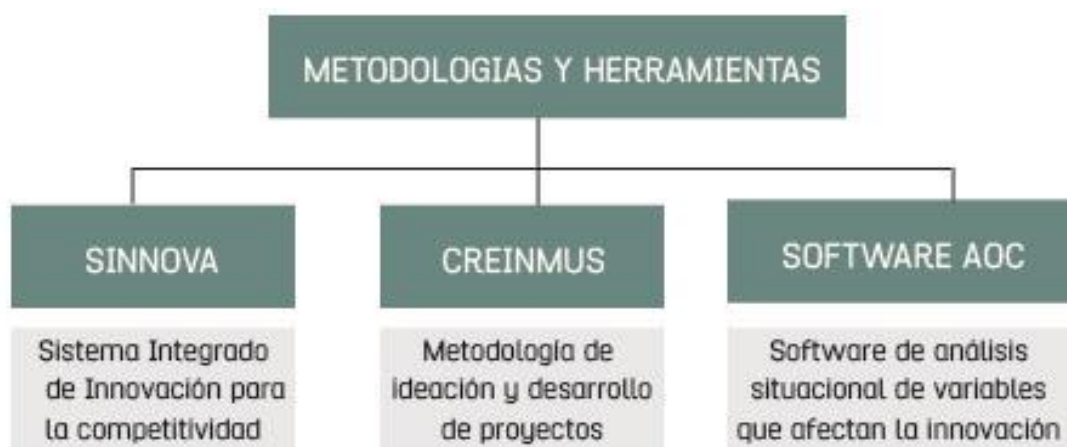


Ilustración 57. Metodologías y Herramientas AOC (elaboración propia según información suministrada)

- SINNOVA: Este sistema permite mejorar los resultados y la competitividad empresarial, desarrollando ventajas competitivas sostenibles fundamentadas en la tecnología, el talento humano, la cultura empresarial, la creatividad y el conocimiento
- CREINMUS: Metodología que muestra los roles que participan, el proceso de desarrollo que se debe adelantar y diversas herramientas que se pueden utilizar, para trascender la generación de las ideas y lograr la consolidación de sus proyectos. Esta herramienta permite de una forma estructurada y sistematizada avanzar de una etapa a la otra, generando por medio de procesos participativos y en un escenario inspirador, el incremento de la cantidad de alternativas de solución trascendiendo las ideas y concretando proyectos
- SOFTWARE AOC: Este software permite realizar un análisis situacional, estableciendo el estado de las variables intervinientes en la gestión de la innovación como son el perfil creativo, el ambiente organizacional creativo, los inhibidores, el proceso creativo, las fuerzas de Porter y los resultados de la gestión de la innovación. Permite establecer causas y recomendaciones estratégicas de mejoramiento alineadas a la plataforma estratégica de la empresa, lo que permite optimizar el uso de los recursos, mejorar los resultados de la gestión de la innovación y la competitividad empresarial.

Las anteriores herramientas para gestionar la innovación son:

- Educativas, buscando el aprendizaje y manejo conceptual para el día a día

- Dinámicas y con un alto nivel de interacción grupal, fomentando la posibilidad de construir y co-crear sobre los conceptos de otros
- Diseñadas para “abrir la mente” de los participantes con base en técnicas probadas en el quehacer empresarial y académico.

c. Caracterización de clientes

- Clasificación de las empresas donde presta servicios: actualmente se asesoran 6 empresas, todas tienen menos de 50 empleados, siendo pequeñas empresas.
- Valor mínimo y valor máximo de los servicios de la consultoría:
 - Hora de consultoría: mínimo \$80.000 y máximo \$350.000
 - Hora conferencista: Mínimo \$100.000 y Máximo \$280.000
 - Hora docente: Mínimo \$25.000 y Máximo \$125.000
- Clientes con los que ha trabajado la compañía:



Ilustración 58. **Algunos clientes AOC** (elaboración propia según información suministrada)

- Clientes que hayan obtenido incentivos tributarios por llevar a cabo procesos de innovación: Wireless and Mobile, exoneración de IVA en la comercialización de servicios de desarrollo de software por su alto nivel de innovación.
- Cantidad de clientes que llevaran a cabo procesos de innovación o que contaran con el área previo a la asesoría: 35 empresas
- Cantidad de clientes que crearan el área de innovación posterior a la asesoría en esta área del conocimiento: 6 empresas

3.4.3.2 *Cámara de Comercio de Bogotá*

“Gran parte de la información ha sido suministrada por la directora Esteban, en una reunión informal en la que explicaba personalmente el Programa de Gestión de Innovación de la CCB”. (M. Esteban, comunicación personal, 19 de Junio de 2015); también se ha consultado la información disponible en la página web de la organización.



Ilustración 59. Logo CCB (Cámara de Comercio de Bogotá, s.f.)

a. Información General

- Nombre de la entidad: Cámara de Comercio de Bogotá
- Programa: Gestión de la innovación
- Ubicación: Sede y Centro Empresarial Chapinero, Bogotá, Colombia.
- Dirección y Teléfonos: Calle 67 #8-32 / 3830300, 5941000

- Descripción: La Cámara de Comercio de Bogotá es una institución que ha marcado el desarrollo de la ciudad y la región, se propuso fomentar la creación de empresas, defender los intereses de los empresarios y emprendedores de la ciudad, y ser un organismo asesor y consultor del gobierno.
- Organigrama:



Ilustración 60. **Estructura Organizacional CCB** (Cámara de Comercio de Bogotá, s.f.)

- Misión: Reafirmamos nuestro compromiso permanente como aliados estratégicos del sector empresarial y la sociedad en Bogotá - Región, con nuestros programas de apoyo empresarial como formalización, formación, emprendimiento, mentoría de alto nivel a través del Foro de Presidentes, asesoría, internacionalización, solución de conflictos y registros públicos, entre otros.

- **Visión:** Ser protagonista en soluciones gobierno-empresa-sociedad, bajo principios de gobernanza, para contribuir a la competitividad y a la calidad de vida de la región. Entendiendo por gobernanza el arte o manera de gobernar que se propone como objetivo el logro de un desarrollo económico, social e institucional duradero, promoviendo un sano equilibrio entre el Estado, la sociedad civil y el mercado de la economía.
- **Reseña Histórica:**

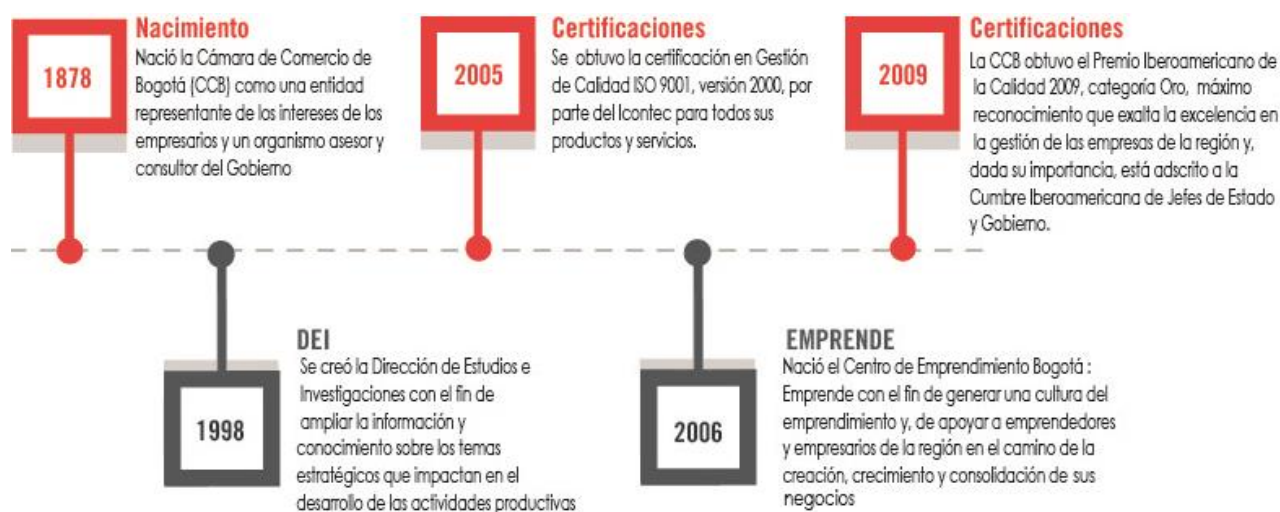


Ilustración 61. Resumen Historia CCB (elaboración propia según (Cámara de Comercio de Bogotá, s.f.))

- **Reconocimientos:**
 - Certificación ICONTEC, Norma ISO 9001 – 2008
 - Certificación Internacional, otorgada por *The Institute of Internal Auditors (IIA)*, en reconocimiento al cumplimiento de las normas internacionales para el ejercicio profesional de la auditoría interna
 - Premio Colombia en línea 2011, la página web recibió el premio Colombia en Línea en la categoría "Gran Empresa"

- Premio Iberoamericano a la Calidad, máximo reconocimiento internacional a empresas destacadas por su excelencia en gestión

b. Caracterización y Metodología de la consultoría

Hace 4 años la CCB ofrece el programa Gestión de la Innovación, orientado a implementar un sistema continuo de generación de valor en las empresas en:

- Nuevos modelos de negocios
- Productos / Servicios
- Procesos
- Nuevos procesos de tecnología
- Nuevos modelos de atención

El objetivo, empresas rentables, sostenibles y competitivas en el mercado.

- Beneficios del programa de Gestión de Innovación al interior de la empresa:
 - Construir el sistema repetitivo de innovación acorde con las necesidades de la empresa interesada
 - Formular un proyecto de innovación calificado, participar en diferentes convocatorias para acceder a recursos de cofinanciación de entidades del ecosistema de innovación nacional (Colciencias)
 - Acceder a un acompañamiento para postularse y lograr la certificación al Sello ICONTEC: “Buenas Prácticas de Innovación” (sin costo)
 - Capacitar al 100% de los colaboradores en Fundamentos de Innovación (Taller B-Learning)

- Productos o servicios ofertados:

Tabla 4. **Servicios ofertados CCB** (elaboración propia según información suministrada)

SERVICIO OFERTADO	
INNOVACION	SI
CONSULTORÍA	SI
IMPLEMENTACIÓN	NO
EJECUCIÓN	NO
ACOMPañAMIENTO Y SEGUIMIENTO	NO
¿OTRO? ¿CUÁL?	FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN

- Metodología: Según información encontrada en la web de la Cámara.

Duración del programa: 8 Meses



Ilustración 62. **Metodología CCB, resumen** (elaboración propia)

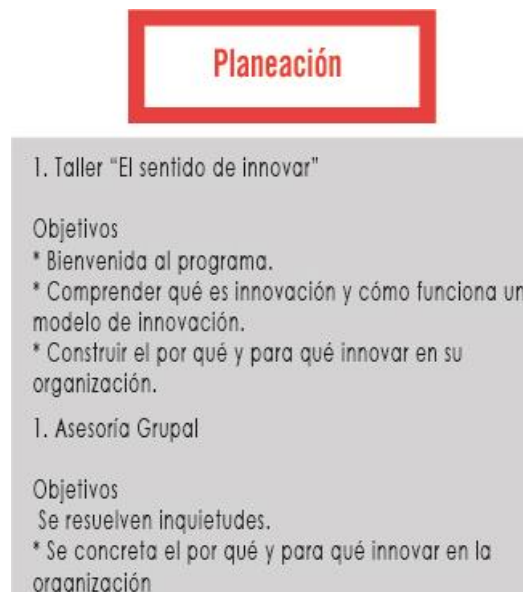


Ilustración 63. **Metodología CCB. Planeación** (elaboración propia)

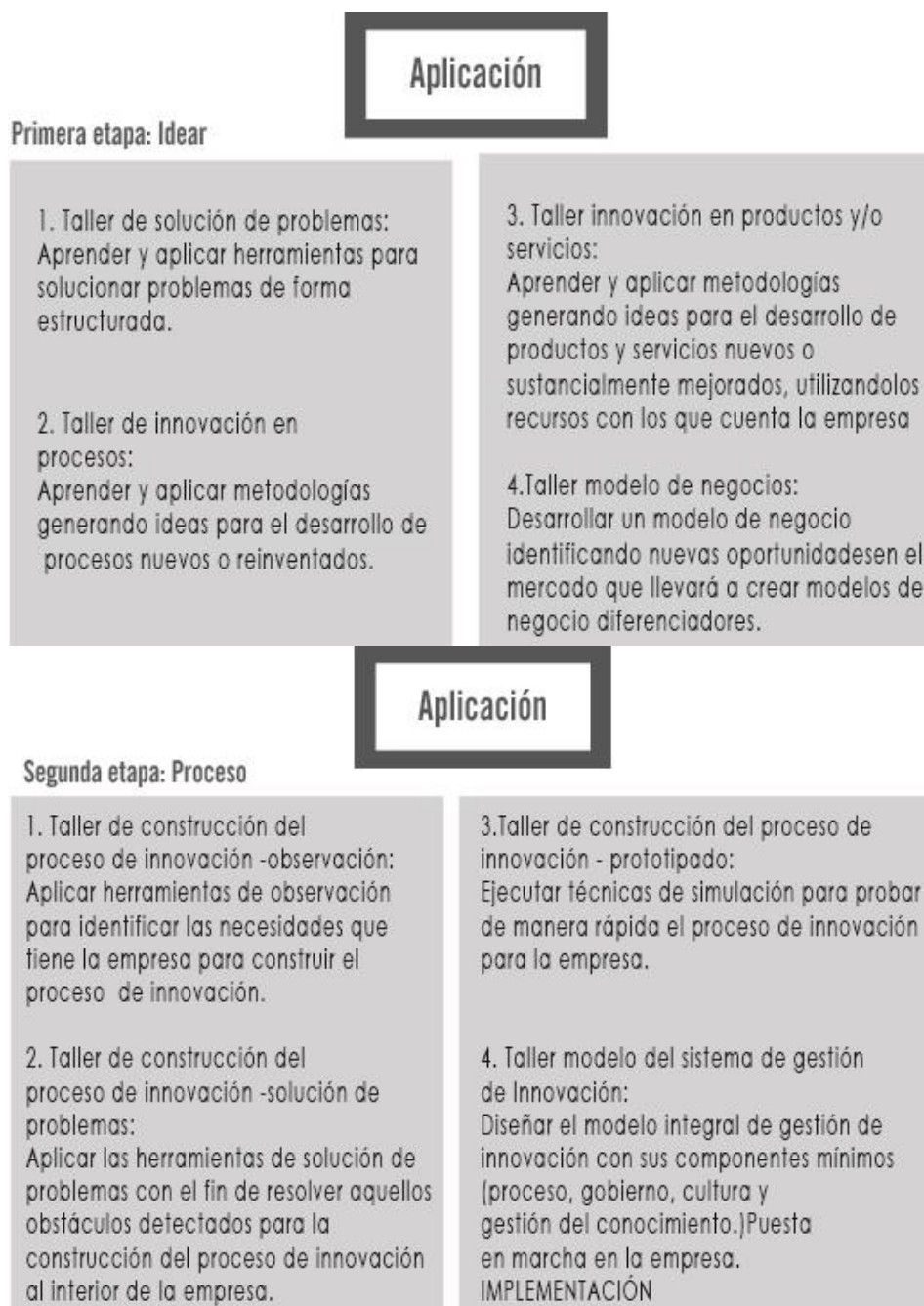


Ilustración 64. Metodología CCB. Proceso y Construcción (elaboración propia)

Esta metodología es aplicable cuando la empresa cuenta con un área enfocada a desarrollar procesos de innovación o con al menos un miembro que los gestione, luego de aplicarla, el equipo de trabajo de la compañía estará en capacidad de

gestionar la innovación de manera sistemática y podrá certificarse con el sello de Buenas Prácticas de Innovación, avalado por ICONTEC y certificado por la CCB.

c. Caracterización de clientes

- Clasificación de las empresas donde se prestan los servicios:
Empresas medianas, deben contar con un área de gestión de la innovación y cumplir con las siguientes condiciones:
 - Matriculada en la CCB con registro mercantil renovado
 - Reportar ventas entre los 3.000 y 20.000 millones de pesos anuales
 - Tener mínimo 20 empleados, disponer 3 participantes para asistir a los talleres
 - Tener más de cinco años de constituida
- Valor mínimo y valor máximo de los servicios de la consultoría: El valor del programa de Gestión de la Innovación es de 22 millones COP, la empresa debe pagar 11 millones COP (50% anticipo, 50% al culminar el proceso de acompañamiento), la CCB apoya con 11 millones COP la iniciativa empresarial.
- Clientes con los que ha trabajado la compañía: Algunos ejemplos.



Ilustración 65. Algunos clientes CCB (Cámara de Comercio de Bogotá, s.f.)

- Clientes que hayan obtenido certificaciones por llevar a cabo procesos de innovación: El 13 % de sus clientes hasta el momento, han logrado obtener el certificado de Buenas Prácticas de Innovación ICONTEC, esto quiere decir que de 200 empresas tan solo 23 han logrado culminar con éxito este proceso.
- Cantidad de clientes que llevaran a cabo procesos de innovación o que contaran con el área previo a la asesoría: Todas las empresas deben tener un área o un programa de innovación para aplicar a la consultoría de la CCB.

3.4.3.3 *Knowvation CG*

“La información ha sido suministrada por el consultor Martínez con el ánimo de aportar a este proyecto de investigación”. (E. Martínez, comunicación personal, 3 de Agosto de 2015).



Ilustración 66. Logo Knowvation C. G. (E. Martínez, comunicación personal, 3 de Agosto de 2015)

a. Información General

- Nombre de la empresa: Inonsulting Group
- Marca: Knowvation Consulting Group
- Ubicación: Manizales, Colombia
- Dirección: Carrera 25 #81B-30
- Reseña Histórica: Empresa manizaleña con 5 años de trayectoria, dedicada a gestionar innovación en las empresas.

- Misión: Knowvation C.G. acompaña, reinventa y fortifica la construcción de estrategias centradas en la innovación.
- Visión: En el año 2030, ser reconocidos a nivel latinoamericano como una empresa que aporta nuevo conocimiento en innovación y creatividad.
- Certificaciones: La empresa como entidad no tiene ningún tipo de certificación, sin embargo quien se encuentra a cargo de esta tiene varios reconocimientos:
 - Miembro Asociado de CIMA (Colombian Innovation Managers Association)
 - Consultor Certificado por la Red Empresarial del Conocimiento y la Universidad Autónoma de Manizales
 - Certificado en el Programa de Alto Nivel en Gestión Estratégica de la Innovación (FANGEI) realizado por 6 Universidades Colombianas y respaldado por la OEI (Organización de Estados Iberoamericanos) y el Estado Colombiano
- Competidores en el mercado:



Ilustración 67. Competidores Knowvation C. G. (elaboración propia)

- Posibilidades de mejora: Política de mejora continua, se listan dos acciones en particular que se están llevando a cabo:
 - Se adelantan procesos de alianzas estratégicas
 - Mejora de diseños, procesos de venta de servicios y página WEB
- Participación en procesos de gestión de la innovación: Asistencia a 2 congresos por año desde el 2005, últimas asistencias:
 - Simposio CIMA (conferencista), Noviembre de 2014
 - 5to encuentro Latinoamericano de facilitadores QELF (ponente), Septiembre de 2014

b. Caracterización y Metodología de la consultoría

- Productos o servicios ofertados:

Tabla 5. **Servicios Ofertados Knowvation C.G.** (elaboración propia según información suministrada)

SERVICIO OFERTADO	
INNOVACION	SI
CONSULTORÍA	SI
IMPLEMENTACIÓN	NO
EJECUCIÓN	NO
ACOMPANIAMIENTO Y SEGUIMIENTO	NO
¿OTRO? ¿CUÁL?	CAPACITACIÓN y CONFERENCIAS

- Metodología: Knowvation C.G., se centra en el análisis e implementación de herramientas, estrategias y modelos propios centrados en la creatividad y la innovación empresarial. No maneja un modelo de innovación particular, lo considera copia y repetición de modelos existentes, lo cual es contradictorio con lo que significa innovar, la innovación representa novedad. Desarrolla un modelo ajustado a cada empresa, los referentes son dignos de entender, no de imitar.

c. Caracterización de clientes

- Clasificación de las empresas donde presta servicios: Medianas y Grandes.
- Clientes con los que ha trabajado la compañía:



Ilustración 68. Algunos clientes Knowvation C. G. (elaboración propia según información suministrada)

3.4.3.4 SIT

“Gran parte de la información ha sido suministrada por el consultor Torres con el ánimo de aportar a este proyecto de investigación”. (D. Torres, comunicación personal, 27 de Julio de 2015); también se ha consultado la información disponible en la página web de la organización.



Ilustración 69. Logo SIT (Systematic Inventive Thinking, s.f.)

a. Información General

- Nombre de la empresa: Systematic Inventive Thinking SIT
- Sede principal internacional: Tel –Aviv, Israel
- Sede principal nacional: Bogotá, Colombia
- Dirección y Teléfono: Carrera 3 #74-02 Of. 102 / 3001672, 3001673
- Descripción: SIT es una compañía de innovación dedicada a ayudar a las organizaciones a generar valor, convirtiendo lo potencial en algo posible. En el corazón de la compañía existe una simple pero convincente verdad: todos somos capaces de innovar en lo que hacemos para lograr transformación, siempre y cuando contemos con las herramientas adecuadas. Estas herramientas conforman el núcleo del método de pensamiento inventivo sistemático: Systematic Inventive Thinking.
- Reseña Histórica:



	<p>SIT es una creación de 2 estudiantes de doctorado en Jerusalem que en 1995 realizan su primer proyecto de innovación con Phillips Consumer Electronics en Holanda. El resultado de este proyecto fue una serie de reproductores DVD con un elegante diseño ultra plano que revolucionó el mercado.</p>
<p>Hace 4 años SIT se constituye en Bogotá, a partir de ese momento trabajaron en la renovación de líneas de productos, modelos de negocios e inclusive en la reducción de costos de manufactura y en la solución de complejos problemas tecnológicos de algunas empresas colombianas.</p>	<p>Innovate! INSIDE THE BOX</p>  <p>A Proven System of Creativity for Breakthrough Results</p>

Ilustración 70. **Reseña histórica SIT** (elaboración propia según información suministrada)

Systematic Inventive Thinking es utilizado por
más de 850 empresas en más de 65 países



Ilustración 71. SIT en el mundo (Systematic Inventive Thinking, s.f.)

- Equipo de trabajo: En SIT el trabajo de cada uno de sus empleados tiene el mismo valor sin importar su cargo, su organización es horizontal.



1. Amnon Levav es el cofundador y Director General de SIT
2. Andrés Felipe es Co-fundador y director ejecutivo de la Fundación Cox{Ser}
3. Andrea Tellez es quien transporta documento y se encarga del mantenimiento.
4. Daniel Torres es un Emprendedor con más de 4 años de experiencia como facilitador en metodologías.
5. Jaime Samhan es un Freelancer su función está orientada a fortalecer el acompañamiento a las empresas.
6. Mariela Ruiz es la encargada del Area Administrativa y Financiera.
7. Roberto de la Pava, es el Director General de SIT Colombia y del Desarrollo de Negocios de SIT en LatAm.
8. Paulina Montoya, diseñadora industrial refuerza el proceso de gestión de la innovación en las empresas.

Ilustración 72. Equipo de trabajo SIT (elaboración propia según (Systematic Inventive Thinking, s.f.))

- Competidores en el mercado: Para SIT existe competencia cuando el producto o servicio ofertado por distintas consultorías es exactamente el mismo, para el caso, SIT implementa una estrategia propia, diseñada y desarrollada por ellos mismos. Consideran que para una adecuada transformación tanto de la compañía como del entorno, lo ideal es que los servicios ofertados por varias consultorías sean complementarios y no considerados como competencia.



Ilustración 73. Competencia SIT (elaboración propia según información suministrada)

- Posibilidades de mejora: SIT debe trabajar en el engranaje de metodologías, encontrar la mejor manera de fusionarse con otras metodologías existentes para entregar un mejor resultado a sus clientes, trabajar de la mano con otras consultorías, para que estas metodologías puedan convivir en un solo proyecto. También debe trabajar en complementar la etapa de ideación, con una herramienta que permita implementar estas ideas con mayor solidez y acompañamiento.
- Participación en procesos de gestión de innovación: SIT participa constantemente en Congresos, Conferencias, Foros y Capacitaciones, las últimas participaciones fueron: Archivo General de la Nación, Sigep, Foro Gestión de Talento Humano.

b. Caracterización y Metodología de la consultoría

- Empleos directos: 5 Fijos / 2 Temporales
- Productos o servicios ofertados:

Tabla 6. **Servicios ofertados SIT** (elaboración propia según información suministrada)

SERVICIO OFERTADO	
INNOVACION	SI
CONSULTORÍA	SI
IMPLEMENTACIÓN	NO
EJECUCIÓN	NO
ACOMPañAMIENTO Y SEGUIMIENTO	SI
¿OTRO? ¿CUÁL?	CAPACITACIÓN y CONFERENCIAS

- Esquema Metodológico: El programa se basa en el modelo de innovación organizacional de SIT, está compuesto por 3 líneas de trabajo de innovación que, al ser combinadas, conforman el marco para una innovación impactante.

Líneas de trabajo SIT

1 Innovación Organizacional

Apoyar la cultura de innovación, ayudando a las empresas a estructurar sus directivos, para que todas las áreas de la organización estén alineadas y enfoquen sus esfuerzos al desarrollo de innovación.

2 Capacitaciones del uso de la metodología

Se capacitan los colaboradores en el uso de la metodología SIT para aplicarla en los siguientes casos:

- a. Solución de problemas
- b. Desarrollo de producto
- c. Transformación de procesos

3 Proyectos

Actividades de innovación para generar proyectos concretos que producen a raíz de la innovación una rentabilidad inmediata.

Ilustración 74. **Líneas de Trabajo SIT** (elaboración propia)

Para que la cultura de innovación sea sostenible y se puedan lograr los objetivos, es indispensable cumplir con los siguientes pilares:



Ilustración 75. Pilares. Cultura de Innovación Sostenible SIT (elaboración propia)

El método SIT está compuesto por cinco elementos, los cuales se denominan *Mapa de Innovación de SIT*. Cada elemento apoya a los demás, de modo tal que cuando todos actúan juntos ayudan a dirigir a su organización por un buen camino, sin contratiempo alguno. La experiencia que tiene SIT en la integración de los mismos, es lo que hace que el método sea tan eficaz a la hora de convertir a su organización en una organización realmente innovadora.

El método SIT da un salto al *muro de fijaciones mentales cognitivas* en el que se encuentran todos los colaboradores de una organización, cuando los 5 patrones se usan como herramientas, atacan directamente esas fijaciones y permite que los colaboradores generen ideas realmente innovadoras, pues no están

trabajando deliberadamente en una lluvia de ideas sobre el mismo campo de juego, sino en un territorio desconocido.

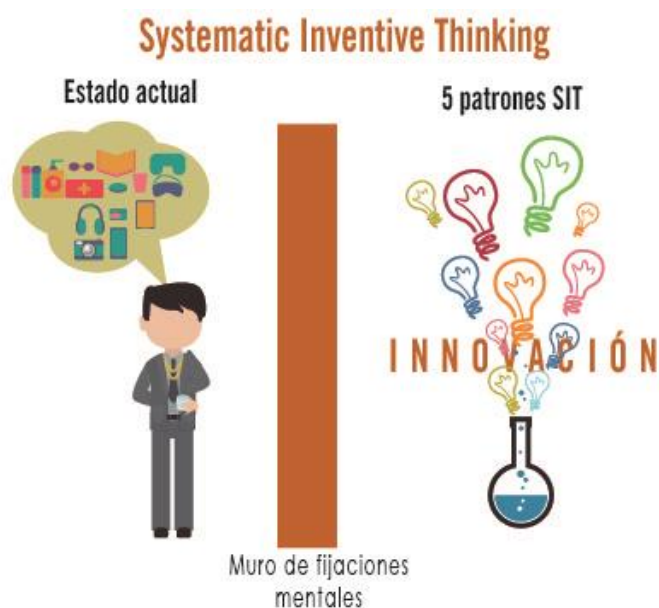


Ilustración 76. **Metodología SIT** (elaboración propia según información suministrada)

Los siguientes son los 5 patrones de Innovación del Mapa de Innovación de SIT:

Mapa de Innovación 5 Patrones

1 Herramientas de pensamiento

Cinco Herramientas de Pensamiento únicas de SIT, es decir, procedimientos estructurados de pensamiento. Estas herramientas constituyen el núcleo del método SIT y fueron desarrolladas basándose en investigaciones rigurosas y en el análisis de miles de patentes y de soluciones inventivas.

2 Principios

Diseñados para guiarle a aplicar las herramientas de manera efectiva. Los principios ayudan a superar obstáculos cognitivos y bloqueos mentales que perjudican a los procesos creativos. El uso de las herramientas y los principios de manera proactiva, permite que las compañías puedan romper fijaciones cognitivas de negocios y da lugar a ideas innovadoras e incluso prácticas.

3 **Facilitación**

En las Destrezas de Facilitación fueron diseñadas, adoptadas y perfeccionadas, una serie de habilidades para ayudarle a manejar diversas situaciones y resistencias que pueden surgir cuando se innova en equipo. Estas técnicas ayudan a que los facilitadores conviertan al proceso en algo realmente interactivo y divertido.

4 **Gestión de Proyectos**

Con el fin de garantizar que las ideas no solamente sean generadas, sino que también sean implementadas efectivamente, SIT crea sus métodos de Gestión de Proyectos, para asegurar que no vaya a desviarse cuando las cosas tiendan a disminuir su impacto. Estos incluyen una colección de procesos y técnicas para conducir a las ideas deseadas en un camino responsable y estructurado hasta que las mismas logren concretizarse.

5 **Innovación Organizacional**

SIT ayuda a estructurar el proceso de innovación organizacional. Esto incluye las actividades y procesos para que:

1. El personal pueda adquirir la habilidad de pensar regularmente de forma innovadora: se generarán y se llevarán a cabo resultados innovadores.
2. Se emplearán estructuras para apoyar y sostener la cultura y la práctica de la innovación.
3. A pesar de que esta es la última escala con SIT, es la primera para la organización en su camino hacia la innovación independiente y auto-sostenible.

*Ilustración 77. **Patrones de Innovación SIT** (elaboración propia según información suministrada)*

Para que la metodología se aplique de forma exitosa, se deben cumplir los siguientes requisitos:

- Tamaño del grupo: 20 personas máximo
- Duración de las sesiones: 1 día y medio por cada módulo
- Las ideas creadas deben ser: Propuestas de cambio que traigan beneficios para la compañía y que puedan ser implementadas

c. Caracterización de clientes

- Clasificación de las empresas donde presta servicios: Las empresas con las que SIT ha desempeñado su labor son en su mayoría Medianas y Grandes

- Valor de los servicios de la consultoría: El rango de precios depende de muchas variables, se manejan tarifas internacionales, y la propuesta económica se hace a la medida de cada caso y de la mano con los clientes
- Clientes con los que ha trabajado la compañía:



Ilustración 78. Algunos clientes SIT (Systematic Inventive Thinking, s.f.)

- Cantidad de clientes que llevarán a cabo procesos de innovación o que contarán con el área previo a la asesoría: Muchas de las empresas con las que SIT trabaja

están en el proceso de creación del área de innovación, donde la metodología SIT se convierte en un proceso auto sostenible.

3.4.3.5 Entreciclos Laboratorio Organizacional

“Gran parte de la información ha sido suministrada por la agente Acevedo con el ánimo de aportar a este proyecto de investigación”. (L. Acevedo, comunicación personal, 4 de Septiembre de 2015); también se ha consultado la información disponible en la página web de la organización.



Ilustración 79. Logo Entrecicloslab (Entreciclos Laboratorio Organizacional, s.f.)

a. Información General

- Nombre de la empresa: Entreciclos Laboratorio Organizacional (Entrecicloslab)
- Ubicación: Chía, Colombia
- Dirección, Celular y Teléfono: Calle 15 #14B-101 / 3134867056 / 8857359
- Descripción: Entrecicloslab es un laboratorio que ejecuta planes, acciones, procedimientos y técnicas, para investigar, experimentar y trabajar con las realidades organizacionales, incorporando la innovación como operación dentro de la empresa y desarrollando propuestas específicas que generen valor.

- Reseña Histórica:



Ilustración 80. **Reseña Histórica Entrecicloslab** (elaboración propia según información suministrada)

- Organigrama:



Ilustración 81. **Organigrama Entrecicloslab** (elaboración propia según información suministrada)

- Misión: Somos un laboratorio organizacional que presta el servicio empresarial de agencia de innovación a Mipymes en Colombia, experimentamos con las

organizaciones para demostrar el impacto de la innovación, generando valor en las mismas por medio del fortalecimiento de su competitividad.

- Visión: Ser una fundación que promueva la innovación en las organizaciones y que sea reconocida por asesorar, gestionar, ejecutar y acompañar diferentes proyectos en las Mipyme a nivel nacional.
- Competidores en el mercado: Entrecicloslab a diferencia de otros servicios empresariales de innovación, presta servicios de consultoría y agencia. Además de asesorar y capacitar a los colaboradores de una compañía, crea, ejecuta y acompaña proyectos que utilizan herramientas innovadoras, acercando a las Mipyme a procesos de innovación a los que hoy en día no tienen acceso al no contar con la estructura ni la viabilidad económica para su implementación interna. Por lo anterior no se identifican competidores directos en el mercado.
- Posibilidades de mejora: Entrecicloslab contempla la construcción de una red de agentes especializados en múltiples conocimientos, la cual permitirá abordar mayor cantidad de proyectos con resultados más eficientes. Adicionalmente, se debe definir una estrategia clara para construir el futuro de la empresa.

b. Caracterización y Metodología de la consultoría

- Empleos directos: 2 Agentes Fijos / 10 Agentes Freelance
- Productos y servicios ofertados:

Tabla 7. Servicios ofertados Entrecicloslab (elaboración propia según información suministrada)

SERVICIO OFERTADO	
INNOVACION	SI
CONSULTORÍA	SI
IMPLEMENTACIÓN	SI
EJECUCIÓN	SI
ACOMPANAMIENTO Y SEGUIMIENTO	SI
¿OTRO? ¿CUÁL?	CAPACITACIONES

- Estrategia metodológica: Este laboratorio organizacional define 3 estadios organizacionales, hace un primer reconocimiento de la compañía a intervenir y dependiendo del estadio en el que se encuentre la organización, se define el camino a seguir:

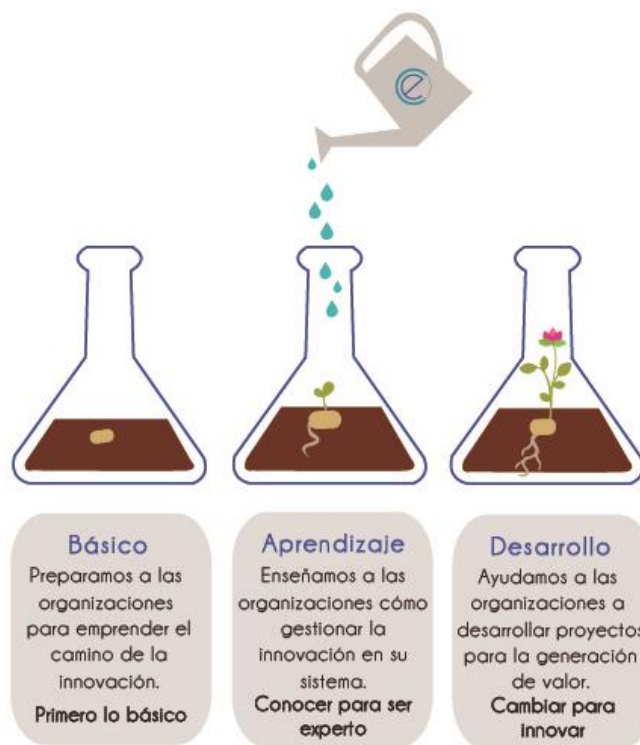


Ilustración 82. Estadios de la organización Entrecicloslab (presentación corporativa)

Después de definir el estadio, Entrecicloslab junto con la organización a intervenir identifican y definen los proyectos a experimentar, según las prioridades en el tipo de innovación a gestionar:

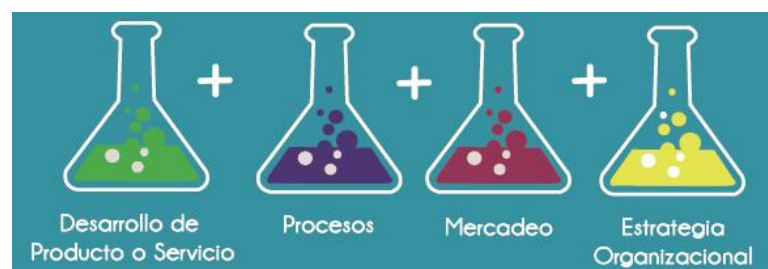


Ilustración 83. Tipos de innovación Entrecicloslab (presentación corporativa)

Al trabajar con todas las variables, la implementación de herramientas de innovación dentro de la organización es impactante, sin embargo, se elige la variable con mayores necesidades o aquella que genere mayor impacto según el plazo de tiempo definido. Se trazan proyectos posteriores con las otras variables.

La innovación es una operación que genera valor en una organización, si es llevada a cabo de manera continua puede generar cambios exitosos, por esa razón cualquier proceso de innovación debe retroalimentarse, regenerarse como un ciclo, así transcurrido cierto tiempo, el estado del sistema o algunas de sus magnitudes vuelven a una configuración inicial para continuar evolucionando.

Su estrategia de innovación se denomina *Acción Ciclónica*, incluye las etapas Conócete, Experimenta y Evalúate, puede generar efectos en la organización, en una o varias áreas o en algún proceso particular. Para esta acción son esenciales las personas, las operaciones, el ambiente y las relaciones entre estos:



Ilustración 84. **Acción Ciclónica Entrecicloslab** (presentación corporativa)

Entrecicloslab cuenta con una *Estrategia Ciclónica* específica para el desarrollo de proyectos:



Ilustración 85. **Estrategia Ciclónica Entrecicloslab** (presentación corporativa)

c. Caracterización de clientes

- Clasificación de las empresas donde presta servicios: Actualmente se asesoran Micro y Pequeñas empresas con máximo 50 colaboradores.
- Valor mínimo y valor máximo de los servicios de la consultoría: Entrecicloslab especifica proyectos por etapas, cada etapa tiene un valor y un tiempo determinado, el cliente tiene la posibilidad de elegir cuántas etapas quiere desarrollar y junto con Entrecicloslab se determina cuánto tiempo debe asignarse a cada una, para que puedan asumir los costos del proyecto con mayor comodidad, por esta razón, el valor final depende de cada proyecto particular. Los valores han oscilado entre 1'500.000 hasta 9'000.000 de pesos.
- Clientes con los que ha trabajado la compañía:



Ilustración 86. **Algunos clientes Entrecicloslab** (elaboración propia según información suministrada)

- Cantidad de clientes que llevaran a cabo procesos de innovación o que contaran con el área previo a la asesoría: Ninguna organización contaba con él o las áreas.

Todas las empresas con las que Entrecicloslab trabaja se encuentran en un estadio básico de aprendizaje, la agencia se encuentra preparándolas para emprender el camino hacia la innovación, posteriormente acompañarlas a crear una estrategia o un área que se encargue de promover la cultura de innovación en la organización.

4. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo una agencia creativa puede influir sobre los proyectos de innovación de una micro, pequeña o mediana empresa en Colombia?

5. JUSTIFICACIÓN

Este proyecto de investigación busca aportar a las diferentes realidades empresariales por medio del fortalecimiento de los procesos de innovación de las Mipyme nacionales, entendiendo, ejemplificando y aportando mejoras en las organizaciones gracias a la visión holística del diseño, la cual ayudará a la definición, construcción y generación de valor del ambiente organizacional, de los procesos, de todos los agentes que intervengan el sistema en mención y por tanto, de los productos o servicios que este ofrezca.

Cada uno de los tipos de innovación facilita que las organizaciones se abran competitivamente hacia su entorno, es mucho más que productos nuevos o mejoras tecnológicas. El concepto de innovación, su aplicación y sus beneficios, no son hoy en día parte fundamental de la realidad de la mayoría de las Mipyme colombianas, así lo han expuesto las cinco organizaciones que suministraron información de carácter general para el planteamiento del problema de esta investigación, sus colaboradores naufragan en el cotidiano operativo sin mayores motivaciones, buscando la mayoría de veces solucionar de manera inmediata urgencias, problemas y errores.

Las empresas para ser competitivas necesitan incluir dentro de su continuo organizacional la gestión del conocimiento, la creatividad, el pensamiento sistémico, el trabajo en equipo, las mejoras en su ambiente, los proyectos de investigación y el aprendizaje. La articulación de estos recursos facilita la innovación como proceso.

El proyecto de investigación se llevará a cabo en la empresa Orozco Gutiérrez S.A.S., la cual busca y necesita fortalecer su marca Tony II y los productos de la misma en el mercado nacional, con miras a exportar en los próximos dos años. Este caso de estudio permitirá entender la influencia capaz de ejercer la agencia creativa en la generación de valor en esta organización, será ejemplo viable de replicarse en otras Mipyme.

Actualmente encontramos una gran cantidad de teoría enfocada, desde el diseño, en métodos y actividades propias que fundamentan los proyectos de resolución de problemas; la sociología y el pensamiento sistémico estudian y entienden a las organizaciones como sistemas sociales productores de operaciones y por tanto de diferenciación, no como simples elementos y relaciones de causa y efecto; desde la psicología se tratan temas como el liderazgo y los equipos de trabajo; una cantidad menor de teoría aborda temas nuevos como la creatividad, la cual es insumo para la innovación, permitiendo un proceso integral en la organización.

La relación de los anteriores conceptos permite abordar la organización desde una lógica teórica, generando un marco de referencia para la puesta en marcha de los mismos; acciones, agentes y contexto articulan así el proceso de innovación. La adecuada correspondencia de estos permite que el resultado, que la diferencia operacional sea innovadora, es decir, que genere valor y sea una práctica enriquecedora para la industria.

La estrategia metodológica de distinción y evaluación que busca aplicar este proyecto aborda parámetros de reconocimiento y de cualificación; se genera así un aporte a la conciencia de identidad de personas, áreas, equipos, ambientes, acciones y procesos de innovación, promoviendo la gestión del cambio más adecuada según el sistema

particular. Esta metodología permitirá la resolución de problemas similares, es decir, problemas de generación de valor, con agentes creativos en sistemas diversos.

Mi formación como diseñadora industrial y como magister en creatividad e innovación, mis inquietudes teórico-empíricas y mi interés y compromiso en generar las agencias requeridas para aportar a la consolidación de una cultura de innovación de las empresas, son el punto de partida para ayudar a las Mipyme a aprovechar de la mejor manera todo el entorno que apoya el aumento de su competitividad.

Por último y a la vez origen de todo, el camino recorrido y los resultados de este andar aportan conocimiento y experiencias científicas al grupo de investigación Diseño y Complejidad, y por medio de este a la Maestría en Creatividad e Innovación en las Organizaciones y a la Universidad Autónoma de Manizales; generando apropiación y aplicación de temáticas que contribuyen tanto a la academia como a la realidad empresarial colombiana.

6. OBJETIVOS

6.1 Objetivo general

Describir el impacto de una agencia creativa en los proyectos de innovación de una Mipyme Colombiana.

6.2 Objetivos específicos

- Analizar el ambiente, las operaciones de innovación y los agentes creativos actuales de una Mipyme colombiana.

- Analizar los ambientes, operaciones y agentes creativos definidos por una agencia externa para gestionar la innovación en una Mipyme colombiana.
- Definir una estrategia para que una agencia creativa gestione la innovación en una Mipyme colombiana.

7. PREMISA

Una agencia creativa podrá aportar a la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia, facilitando la gestión, planeación, ejecución y seguimiento de proyectos de diseño para la innovación.

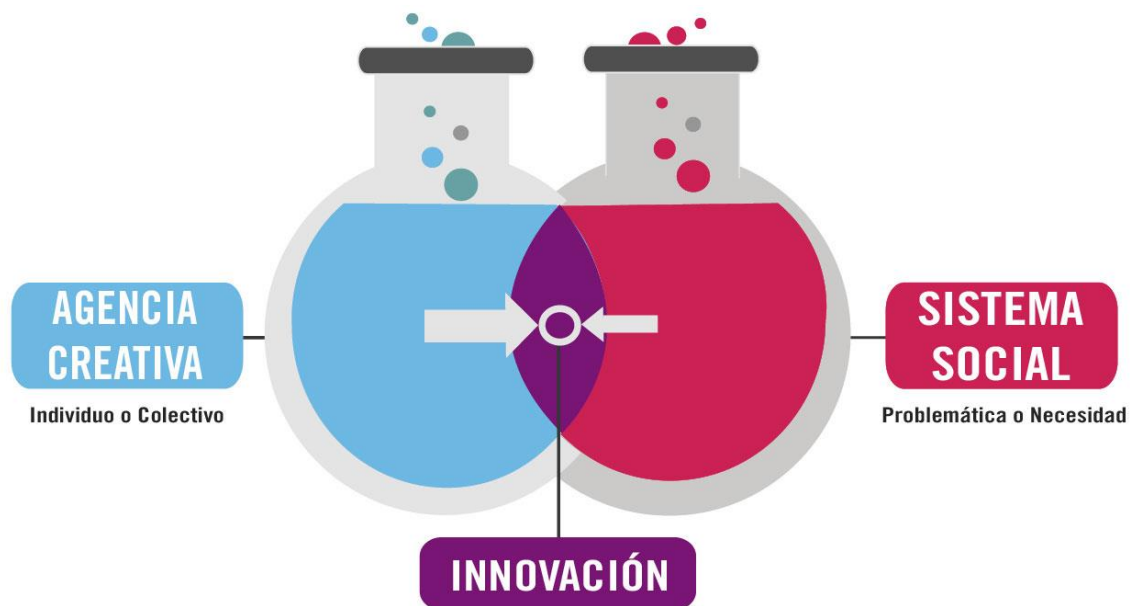


Ilustración 87. Resumen premisa propuesta (elaboración propia)

El apoyo teórico permite proponer una premisa en la que el diseño es herramienta de las agencias creativas, con el objetivo de que estas influyeran en diferentes proyectos en los sistemas sociales Mipyme nacionales, aportando a la generación de valor, es decir, la innovación de los mismos.

CAPÍTULO III: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

(ver Ilustración 1.). El siguiente proyecto de investigación (ver Anexo 2. Cronograma, ver Anexo 3. Presupuesto) se plantea teniendo en cuenta los problemas y las oportunidades de las Mipyme colombianas, los antecedentes de trabajos científicos, los ejes temáticos del marco teórico y, el impacto que se espera en el conocimiento, la adaptación y formulación de otros casos particulares.

El caso (ver Ilustración 88.) se selecciona gracias a la disposición de las partes, a la necesidad de la empresa Orozco Gutiérrez S.A.S por hacer más competitiva su marca Tony II, a que la agencia Entreciclos Laboratorio Organizacional adelanta un proyecto de esta organización, del cual se toma el caso que permite analizar la acción de la agencia.

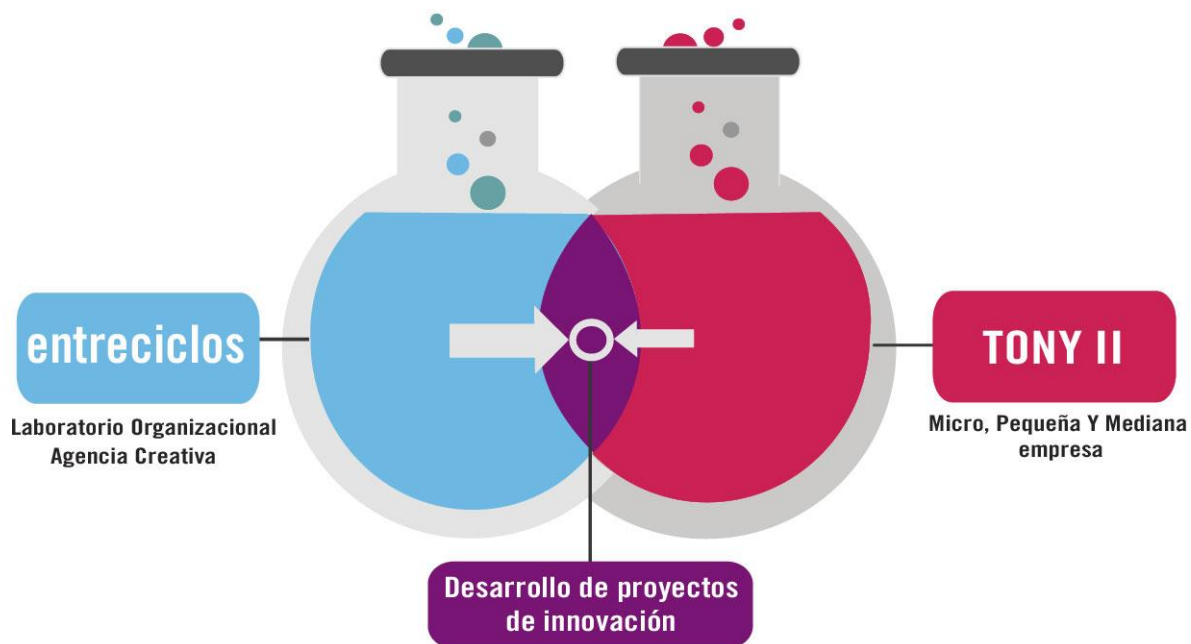


Ilustración 88. Premisa aplicada en el trabajo de campo (elaboración propia)

Esta investigación permitirá documentar, describir e interpretar la influencia de una agencia creativa (Entrecicloslab) en los proyectos de innovación de una Mipyme colombiana (Orozco Gutiérrez S.A.S., marca Tony II).

El caso se enmarca en el sistema integrado por los proyectos en curso entre la agencia de innovación y la empresa, se define para estudio una distinción interesante y compleja que permita entender el impacto de la agencia creativa, más allá de los límites del caso.

El estudio del caso de la organización, enfocado en su sistema de desarrollo de producto y, el estudio del caso del planteamiento proyectual en curso *Guantes para arquero y Canilleras 2015*, serán las realidades particulares que permitirán entender y describir a la agencia creativa como entidad, concentrarnos en esa definición.

Documentar el caso permitirá proponer una nueva realidad, trazar nuevos planteamientos y definir una metodología que facilite y fortalezca la gestión de proyectos de innovación de diversos tipos, para la empresa objeto de estudio en primera instancia, de desarrollo de producto.

8. ESTRATEGIA METODOLÓGICA

Con el fin de responder a la pregunta de investigación, cubrir los objetivos planteados y analizar la certeza de la premisa formulada, se aborda el presente proyecto bajo los siguientes parámetros disponibles en el diseño de investigaciones, los cuales expone Vergara (2005, Septiembre):

- Tipo de proyecto: investigación.
- Tipo de investigación: cualitativa. Gracias a la visión holística de una realidad dinámica se da cuenta de la naturaleza, de fenómenos, de sistemas de relaciones y, de condiciones sociales, históricas y económicas.

- Tipo de estudio: empírico analítico, descriptivo. Se especifican propiedades y características de los componentes del fenómeno que se someta a análisis.
- Tradición: estudio de caso. Análisis en profundidad de uno o múltiples casos gracias a diversas fuentes de información.
- Método: inductivo. A partir de la observación de casos particulares se pueden extraer y construir principios generales.
- Población y muestra: sujetos como parte fundamental del caso de estudio. Selección no probabilística.
- Técnicas e instrumentos:
 - Observación – Guías de observación
 - Encuestas – Cuestionarios
 - Entrevistas no estructuradas – Cuestionarios

8.1 Metodología de la investigación

La propuesta metodológica base de la presente investigación (ver Ilustración 89.), cuenta con parámetros organizados que ayudarán a obtener la información requerida de los casos estudiados, permitirán el análisis y descripción de los datos obtenidos, facilitarán la interpretación y posterior formulación de los resultados y las conclusiones, finalizando con la deducción y construcción de principios para la definición de una estrategia que permita gestionar la innovación en una Mipyme colombiana.

Esta metodología permite “el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes” (Stake, 1999, pág. 11).



Ilustración 89. *Metodología de la investigación* (elaboración propia según (Stake, 1999))

8.2 Investigación con estudios de casos

Mediante la razón el hombre se observa a sí mismo, pero sólo se conoce a sí mismo mediante la conciencia. León Tolstoi

Se ha manifestado a lo largo de la definición metodológica del presente proyecto, al estudio de caso como la manera de entender y llevar a cabo el proceso de investigación cualitativa; la base teórica es el libro Investigación con estudio de casos de Stake.

Este tipo de estudio permite abordar una realidad de la que no se conoce lo suficiente, con el ánimo de comprenderla. Comenta Stake (1999) que el caso es algo especial que se ha de estudiar, una entidad con vida única, particular, específica y compleja en

funcionamiento, con partes y límites definidos, de la cual buscamos conocer sus problemas, sus relaciones y el detalle de la interacción con sus contextos; se advierte que el caso no es un problema, una relación o un asunto, y que las condiciones situacionales no se controlan de antemano. Los investigadores entran en contacto directo con los fenómenos del caso de manera holística al observar y analizar, considerando contextos de tipo temporal, espacial, histórico, político, económico, cultural, social y personal y, son constructivistas al enunciar juicios subjetivos desde su disciplina especializada.

Algunos parámetros necesarios para abordar un estudio de caso:

- Tipo de estudio de caso: instrumental. Comprensión general de una cuestión.
- Límites del enfoque: pregunta de investigación, objetivos, premisa y caso seleccionado.
- Interpretación como método: investigadores emiten juicios subjetivos:
 - Centrar el análisis en el caso seleccionado
 - Clasificación de las observaciones por categorías de análisis o temas
 - Generalizaciones, integración y descripción de la realidad de manera más clara y sólida. Conclusiones del caso
- Estructura conceptual: temas. Unidades de estudio para abordar el caso.
- Elementos básicos para recoger datos:
 - Permisos escritos
 - Acceso al personal y a las instalaciones
 - Preguntas informativas generales para la descripción del caso
 - Formulario de observación por temas y distribución del tiempo

- Instrumentos
- Sistemas de registro y clasificación
- Comprensión mediante la experiencia:
 - Relaciones entre todo lo que existe, acontecimientos y relevancias
 - Intencionalidad de los objetos
 - Propósitos de los agentes y los grupos
 - Significado de signos o símbolos
 - Descripción de contextos (físico, espacial, histórico, económico, cultural, político)
- Validación: triangulación metodológica. Múltiples métodos para el diagnóstico del mismo constructo, de las descripciones que dan pie a las interpretaciones:
 - Observación
 - Entrevista
 - Revisión de documentos

Bajo esta perspectiva planteada por el autor, se puede afirmar que el caso es en sí mismo un sistema y que el investigador será un observador externo que aportará su conocimiento en busca de la generación de conciencia de esta realidad, la cual se diferencia claramente de su entorno. “La calidad y la utilidad de la investigación no depende de su capacidad de ser reproducida, sino del valor de los significados que han generado el investigador o el lector” (Stake, 1999, pág. 115)

Los parámetros del estudio de casos (ver Ilustración 90.), aportan nuevas pautas para la metodología de la investigación, el trabajo de campo, el análisis y la interpretación de la información obtenida.

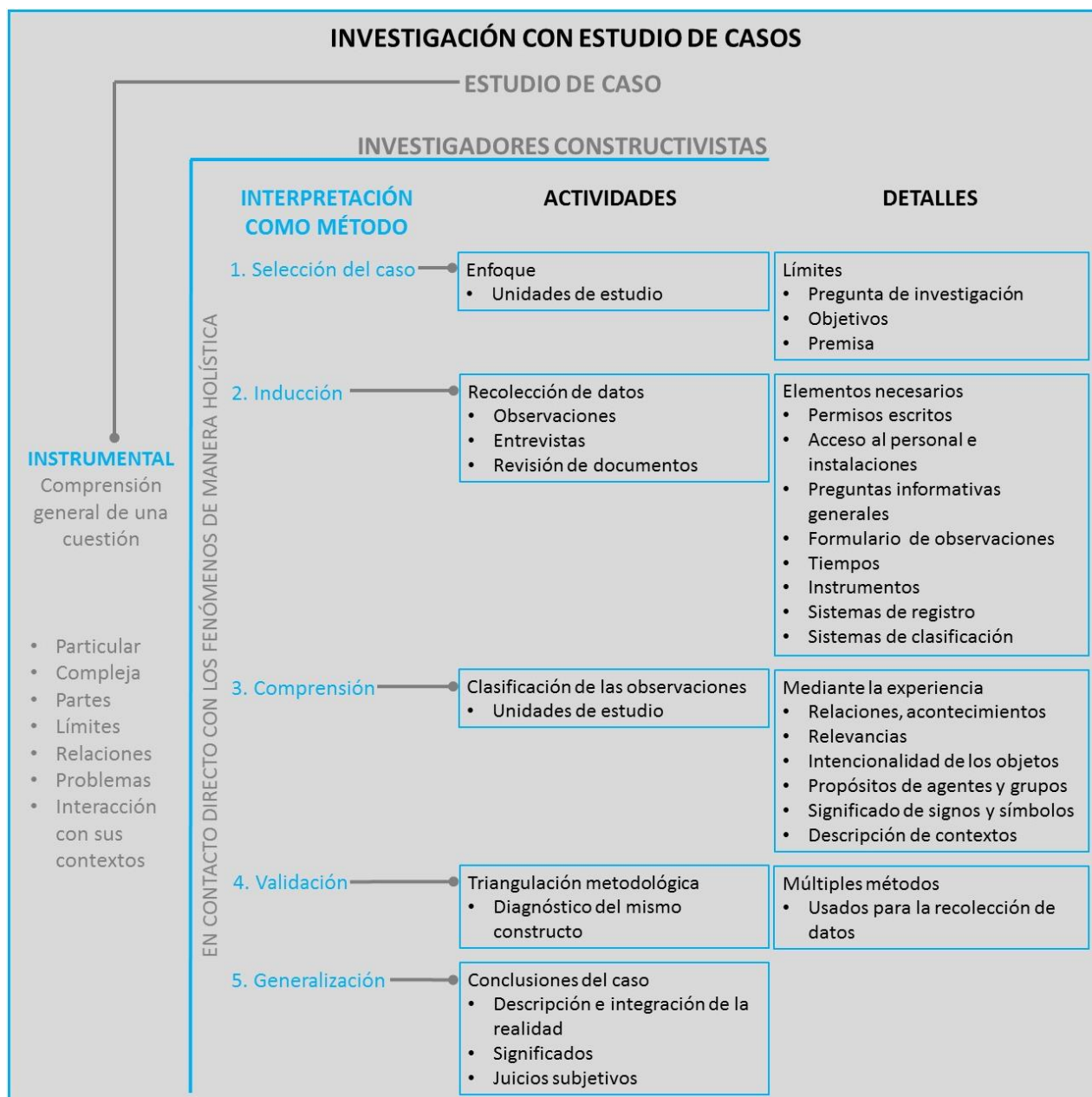


Ilustración 90. *Investigación con estudio de casos* (elaboración propia según (Stake, 1999))

8.3 Categorías de análisis

La búsqueda de la comprensión de las observaciones y la perspectiva que tiene como objetivo generar conclusiones y definir generalizaciones del caso, se apoyan en las categorías definidas para el análisis de los datos, estos temas o categorías de análisis permitirán, gracias a la experiencia y a la especialización del investigador, “explicar por

qué ocurre un fenómeno y en que condiciones se manifiesta” (Vergara, 2005, Septiembre, pág. 14), es decir que la definición de las categorías de análisis adecuadas, las descripciones y características de las mismas, ayudarán a entender mejor el caso estudiado.

Las problemáticas y las oportunidades de las Mipyme colombianas, los ejes temáticos del marco teórico, la pregunta de investigación, los objetivos y la premisa planteada sugieren, bajo el esquema de investigación cualitativa con estudio de casos determinada para el desarrollo de este proyecto, las siguientes categorías de análisis que ayudarán a evaluar el fenómeno y las unidades de estudio investigadas:

8.3.1 Gestión del cambio

La capacidad de las organizaciones para generar valor se encuentra enmarcada, principalmente, entre sus propias necesidades y posibilidades de modificar constantemente sus estructuras y paradigmas. Gestionar la innovación en un sistema social requiere responder de manera constante a la pregunta ¿cómo ser uno y cambiar?, esto es parte esencial del devenir estratégico que propicia la competitividad.

Afirma Daft (2000) que las organizaciones “deben modificarse no sólo de tiempo en tiempo, sino siempre. [...] deben someterse a la innovación y el cambio, no sólo para prosperar, sino simplemente para sobrevivir en un mundo de mayor competencia. [...] una economía globalizada que impacta a todo negocio, [...] lo que crea más amenazas y oportunidades” (pág. 286). No es alentador el mañana para los sistemas que no asumen el cambio, que ignoran la necesidad del aprendizaje continuo y la importancia de adquirir y aplicar más y mejores conocimientos en la creación y puesta en marcha de diversos tipos de innovaciones.

Gestionar el cambio implica tener conciencia de la realidad que se desea modificar, plantear objetivos admisibles y diseñar el camino a recorrer para lograrlos, abandonar una cosa, una idea, un estado o un comportamiento obsoleto, cuestionar y dejar cuestionar, alterar una condición, tomar algo faltante o simplemente diferente, asumir riesgos al abandonar soluciones aceptadas. El cambio debe ser gestionado por agentes con conocimiento del fenómeno, por impulsores de los proyectos y por facilitadores de los procesos y las actividades; el aprendizaje constante, la creatividad y la confianza en los resultados permitirán vincularlo como operación a la cultura de la organización.

Como plantea Nieto Echeverry (2014, Enero), el cambio fomenta la ventaja competitiva al someter a evaluación constante los paradigmas organizacionales; el proceso necesario para que se pueda aceptar la necesidad del cambio, tanto de la organización como de los individuos que a esta pertenecen, viene dado por la respuesta a ciertos interrogantes:

- La pregunta por el cambio: retos y miedos, problemas y críticas. Dudar de lo existente
- La pregunta por la estrategia: sobrevivencia de la organización, definición del futuro a gestionar. Planteamiento proyectual
- La pregunta por las capacidades actuales: aceptar la obsolescencia de las mismas. Falencia de conocimiento
- La pregunta por las nuevas capacidades: necesidad del cambio. Aprendizaje

Aceptada la necesidad del cambio en la organización, es indispensable que los pasos de su gestión sean una operación constante, incorporando valor al sistema continuamente.

Propone Kotter (1997) como parte fundamental del cambio exitoso y de la fuerza que lo impulsa, el proceso de ocho etapas para dar origen al cambio fundamental:

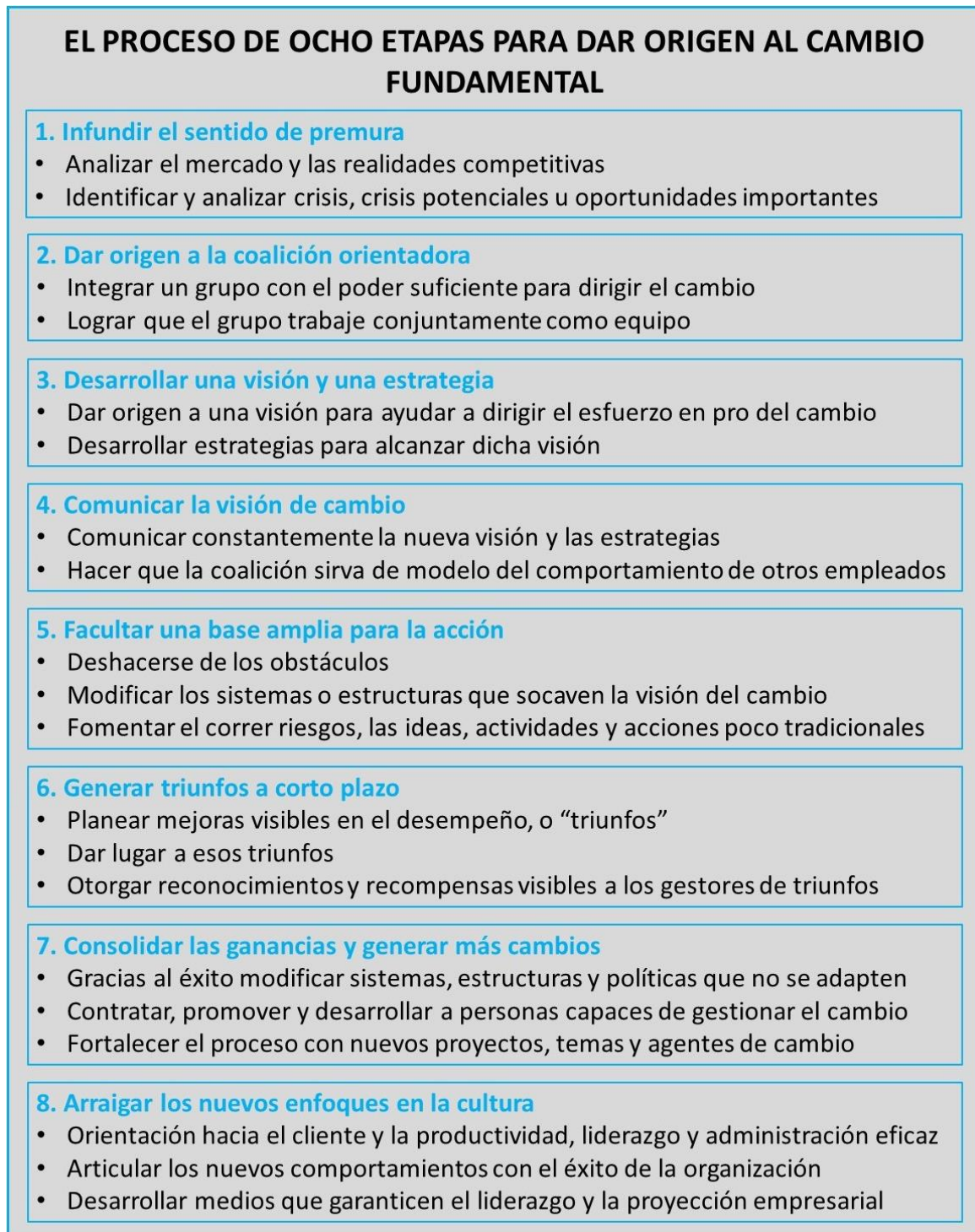


Ilustración 91. Proceso de ocho etapas para el cambio fundamental (Kotter, 1997, pág. 23)

Gracias a los constructos que nos permiten definir la gestión del cambio, se establecen las categorías de información e interpretación de esta categoría de análisis, las cuales ayudarán a comprender mejor el caso y sus unidades de estudio:

- Obstáculos, problemas y oportunidades
- Equipo o Agentes para dirigir el cambio
- Estrategia organizacional o Planteamientos proyectuales
- Comunicación

8.3.2 Cultura organizacional

La cultura organizacional es parte fundamental del sistema social. Este conjunto de conocimientos, capacidades, costumbres, competencias, valores, juicios y demás manifestaciones que definen el cotidiano de la organización, definen también la capacidad de la misma para gestionar el cambio y generar valor en sus operaciones. Gestionar la innovación en un sistema requiere de una cultura organizacional reestructurada desde sus bases, es decir, desde la conciencia misma de su recurso humano, que es donde se arraiga fuertemente la cultura, requiere además, una cultura de la innovación que asuma riesgos.

Oppenheimer (2014) se plantea y responde la siguiente pregunta: “¿Qué es una cultura de la innovación? Es un clima que produzca un entusiasmo colectivo por la creatividad, [...] que desafíe a la gente a asumir riesgos sin temor a ser estigmatizados por el fracaso. [...] es una cuestión de voluntad” (pág. 283 y 284) empresarial, académica, política y principalmente del colectivo. Podemos hablar entonces de la cultura organizacional para la innovación, la cual necesita de la gestión del cambio para establecerse.

Las organizaciones tienen su cultura arraigada y cuentan además con el conjunto de organismos que gestionan su funcionamiento como sistema, tales motivos hacen relevante y necesario el desarrollo de estudios culturales que reconozcan “las operaciones con que se identifican las organizaciones [...] y la flexibilidad ante procesos de cambio” (Arnold, 2008, pág. 104), ya que, como comenta Kotter (1997) “sin una administración competente, puede perderse el control del proceso de transformación” (pág. 33) de la cultura misma, de la gestión de la innovación entendida como operación generadora de valor dentro del sistema particular.

Es indispensable conocer a fondo la cultura organizacional de un sistema para poder intervenirla, para poder gestionar el cambio; estas dos categorías están fuertemente ligadas, a tal punto que se entienden dependencias entre las mismas. No es posible gestionar un cambio exitoso sin alterar o intervenir la cultura, ni es posible concebir un cambio sin conocer previamente la cultura que soporta dicha realidad. Así lo explica Kotter (1997) (ver Ilustración 82.), “lo característico es que la modificación de actitudes y comportamiento se inicien en los comienzos del proceso de transformación. Estas alteraciones a su vez generan cambios en las prácticas [...] no es sino hasta el final del ciclo de cambio cuando la mayor parte de todo esto se arraiga en la cultura” (pág. 174).

Es importante entender la responsabilidad de la gestión del cambio en la redefinición constante de la cultura de una organización. Uno de los principales objetivos de los cambios es romper paradigmas organizacionales para abrirle las puertas a la generación de valor como operación, lo anterior obliga a la cultura organizacional a vincular la innovación para apoyar el propio y otros cambios, y cambiar constantemente con los resultados de los mismos (ver Ilustración 92.). Afirma Arnold (2008) que “los cambios

desde dentro del sentido organizacional [...] pueden suponerse con mayores posibilidades de culminar con éxito, [...] se consideran como alternativas aquellas que son posibles de visibilizar desde las mismas organizaciones” (pág. 103).

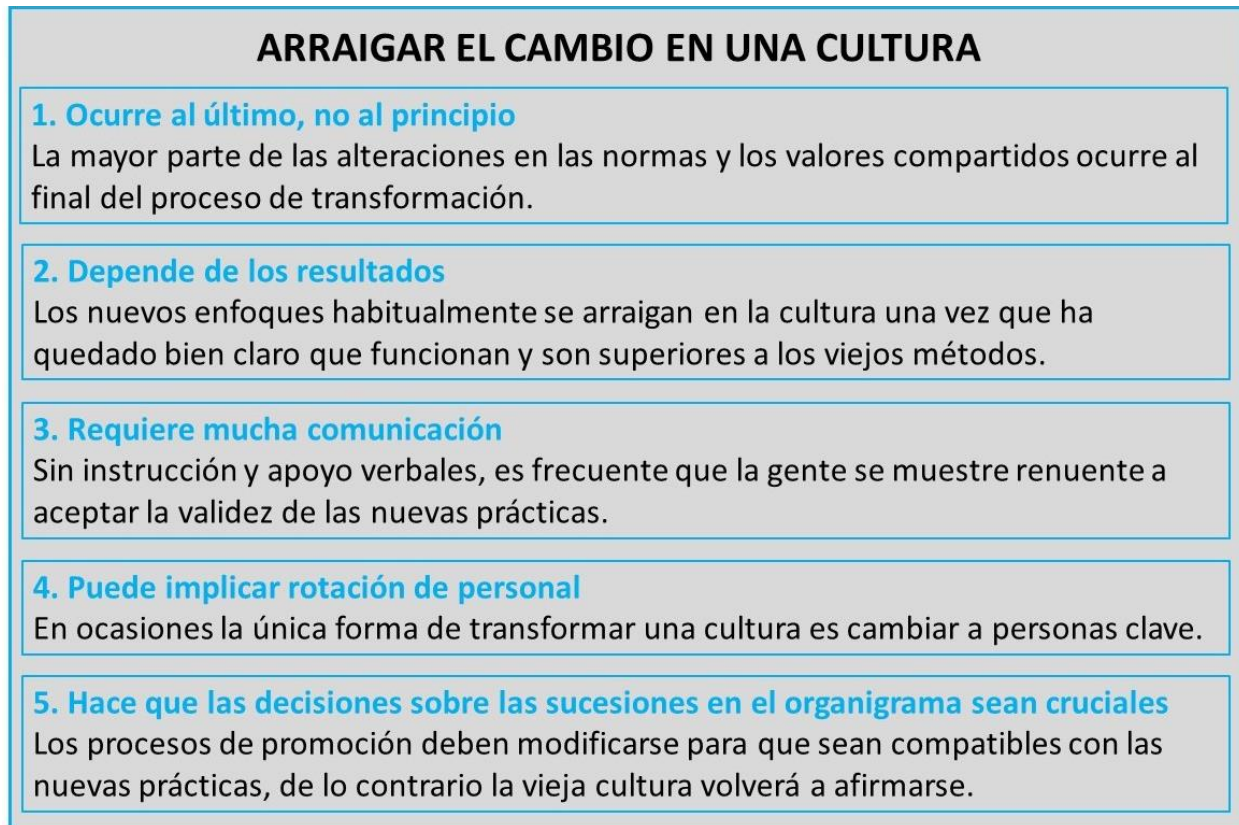


Ilustración 92. Arraigar el cambio en una cultura (Kotter, 1997, pág. 174)

Gracias a los constructos que nos permiten definir la cultura organizacional, se establecen las categorías de información e interpretación de esta categoría de análisis, las cuales ayudarán a comprender mejor el caso y sus unidades de estudio:

- Identidad
- Paradigmas actuales. Métodos y prácticas
- Flexibilidad
- Aprendizaje organizacional

8.3.3 Empoderamiento

Tanto los colaboradores de las organizaciones que se encuentran dentro de estas, como los colaboradores que se contratan para algún trabajo particular, cuentan con cualidades, habilidades, capacidades, conocimientos, experiencias y motivaciones únicas que, de ser reconocidas y valoradas por la organización, pueden gestionarse para el fortalecimiento de la misma. Empoderar es otorgar poder, facultar para la acción, dar confianza y responsabilidades, aceptar de las personas no solo sus aptitudes para ejercer tareas, sino sus competencias como agentes capaces de generar ideas, desarrollar nuevas alternativas, gestionar el cambio.

Caracterizar a los individuos permite la formación de equipos de alto desempeño capaces de lograr un cambio (ver Ilustración 93.). Estos equipos requieren liderazgo, definir responsabilidades y ejercer control sobre el sistema definido. Aquí el poder es una fuerza que se comparte, no es el clásico establecimiento de jerarquías y superioridades.

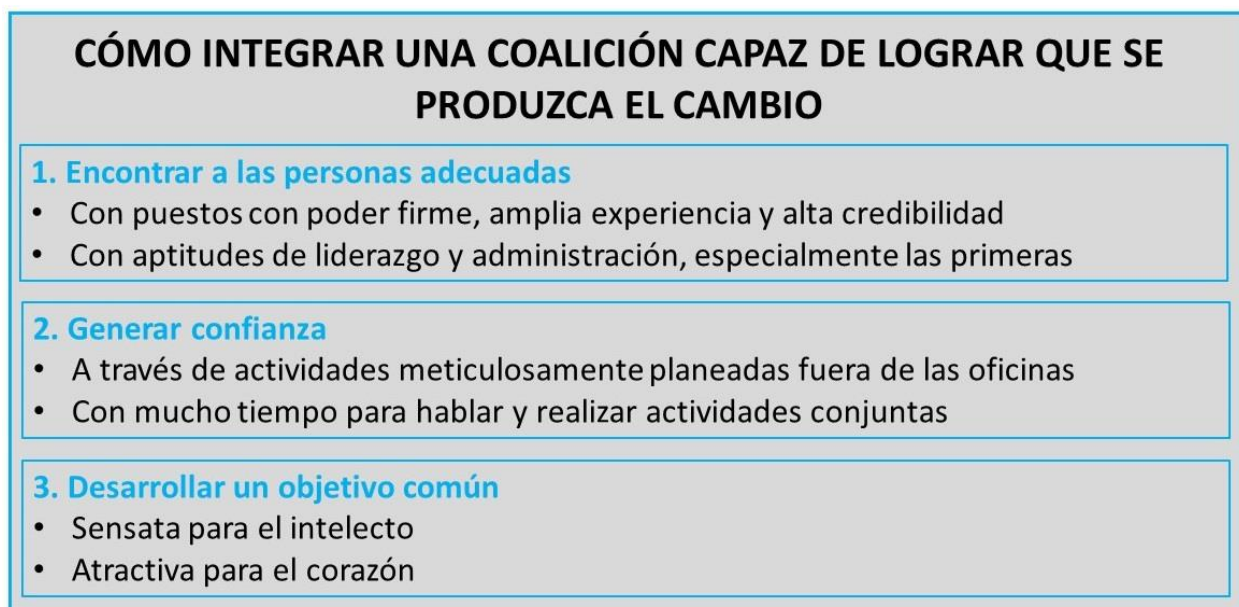


Ilustración 93. Cómo integrar una coalición para lograr el cambio (Kotter, 1997, pág. 71)

El reconocimiento de los individuos y la concesión de facultades son parte vital de la gestión del conocimiento, base de una sana cultura organizacional que gira en torno al cambio (ver Ilustración 94.); el empoderamiento como fenómeno fortalece la competitividad al permitir coaliciones, como ejemplo de lo anterior “el BID señala que una de las estrategias empresariales más efectivas [...] es realizar una gestión fuertemente basada en la creación de vínculos de colaboración con otros agentes del entorno cercano” (Montoya & Montoya, 2012, pág. 24).

Una empresa que empodera es una organización que reconoce tanto sus fortalezas, debilidades y capacidades particulares como las de sus colaboradores, por tanto se encuentra en la capacidad de apropiar el conocimiento y los cambios en su cultura, con gestiones internas o externas que facilitan la generación de vínculos y equipos, que aspiran al aumento de su competitividad.

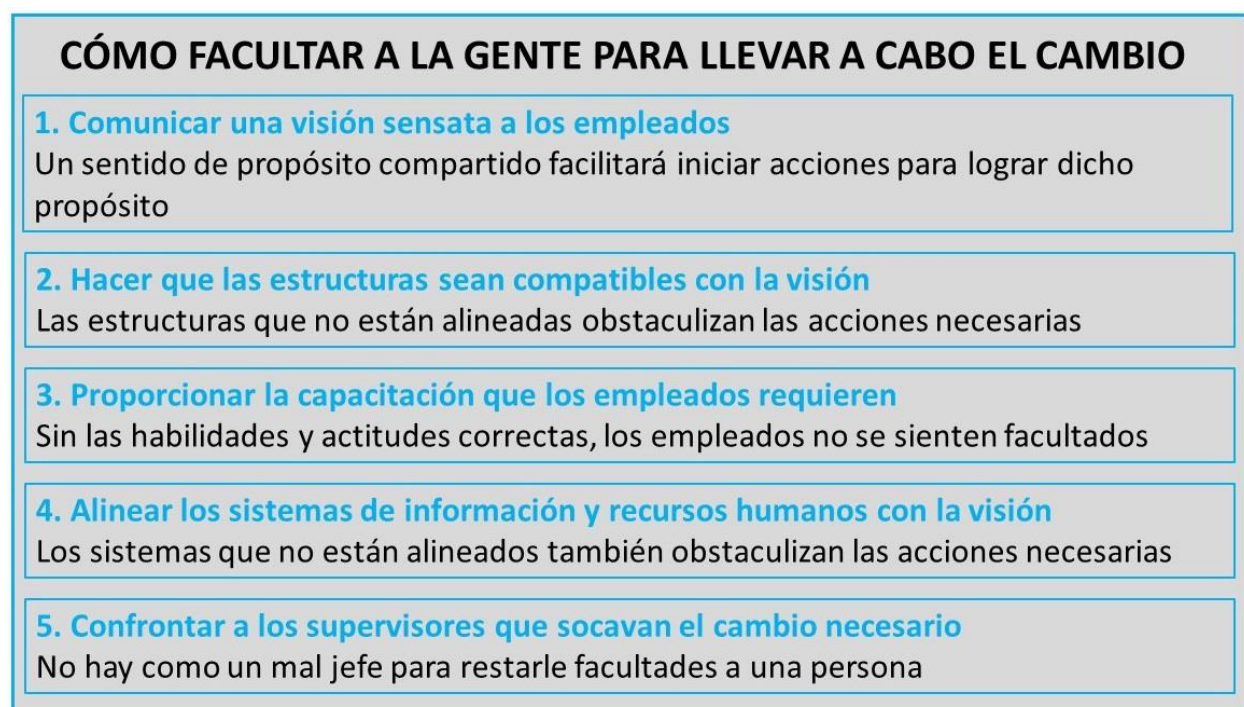


Ilustración 94. **Cómo facultar a la gente para el cambio** (Kotter, 1997, pág. 126)

Gracias a los constructos que nos permiten definir el empoderamiento, se establecen las categorías de información e interpretación de esta categoría de análisis, las cuales ayudarán a comprender mejor el caso y sus unidades de estudio:

- Reconocer y facultar
- Agentes de cambio
- Vínculos y coaliciones
- Administrar vs. Liderar

8.3.4 Procesos y recursos

Se han definido las organizaciones como sistemas sociales gracias al nuevo paradigma teórico propuesto por (Luhmann, 1998), el cual plantea la importancia de las cualidades de los elementos y las estructuras que clausuran el sistema operativamente, diferenciándolo del entorno por medio de cierres de tipo comunicacional. De aquí el sentido de abordar a la innovación como operación dentro de las organizaciones, pues el objetivo de la misma es generar diferencia constante con lo establecido. La innovación como generadora de valor se gestiona gracias a la implementación de proyectos transversales a la organización, alineados con la estrategia.

Tanto los proyectos como las operaciones se estructuran por medio de procesos que facilitan las relaciones del fenómeno, de la complejidad sistémica. Los procesos pueden entenderse en función de entradas-salidas, y pueden caracterizarse en métodos, fases, actividades, tiempos y recursos. Afirma Arnold (2008) que “estos procesos ocurren naturalmente, el problema es cómo actuar planificadamente sobre ellos” (pág. 103), para que de manera consciente sean la base de la diferencia operativa sistema-entorno.

Los sistemas tienen “la posibilidad de estudiar, desagregar y mejorar cada uno de los eslabones de la cadena de valor, [...] configurar todos sus procesos de manera más eficiente y competitiva” (Montoya & Montoya, 2012, pág. 24). Cada proceso tiene un propósito, marcos de referencia y requiere sistematización, su planteamiento, desarrollo y la interrelación con otros procesos puede valorarse con indicadores de eficiencia, efectividad y calidad, para establecer mejoras, gestionirlas y evaluarlas.

Los procesos se estructuran con actividades y recursos, “habrá que seleccionar las acciones y los objetivos que se consideren más adecuados a los recursos, a los riesgos y a los tiempos del proyecto” (Fundación Prodimtec, 2010, pág. 150). Visualizar las relaciones organizacionales (ver Ilustración 95.) brinda una idea básica de los tipos de procesos (creativos, cognitivos, empresariales, planeación, evaluación, entre otros) y de los recursos (internos-externos, humanos, financieros, entre otros) que se requieren para sobrellevar el cotidiano y generar cambios.

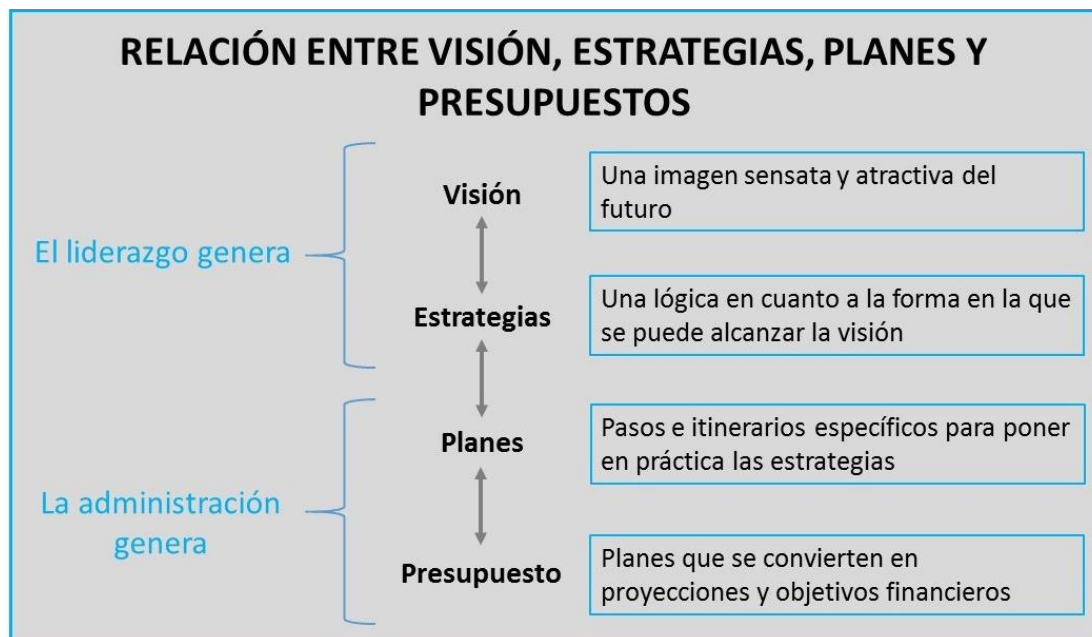


Ilustración 95. **Relaciones organizacionales** (Kotter, 1997, pág. 77)

Algunos procesos: planeación, evaluación, control, auditoría, productivos, cognitivos, empresariales, toma de decisiones, aprendizaje, formación, comunicación, entre otros.

Los recursos son medios que se encuentran al servicio de los procesos, son parte fundamental de la identidad del sistema. “Las organizaciones [...] deben usar sus recursos para enfrentar las turbulencias que acompañan a su gestión y los procesos de autorreflexión sobre sus decisiones” (Arnold, Las organizaciones desde la Teoría de los Sistemas Sociopoiéticos, 2008, pág. 96)

La correcta asignación de los recursos que requiere un proyecto o un proceso es parte fundamental de la efectividad, la productividad y la flexibilidad que alcancen los mismos. “Un elemento importante en la asignación de recursos es el cálculo de los rendimientos futuros [...] de la predicción de futuras ventajas y ganancias” (Fundación Prodimtec, 2010, pág. 125). Desde esta perspectiva, si las organizaciones gestionan cambios para generar valor, los recursos necesarios podrían aumentar, ya que tendrían el respaldo de una planeación competitiva para ampliar su capacidad de servicio a favor del proceso.

Algunos recursos en las actuales organizaciones: internos y externos, de diseño, humanos, financieros, inventarios, tecnológicos.

Gracias a los constructos que nos permiten definir los procesos y recursos, se establecen las categorías de información e interpretación de estas categorías de análisis:

- Fases, actividades y tiempos
- Asignación de recursos
- Entradas y salidas
- Efectividad y productividad

8.4 Diseño de la investigación con estudio de casos

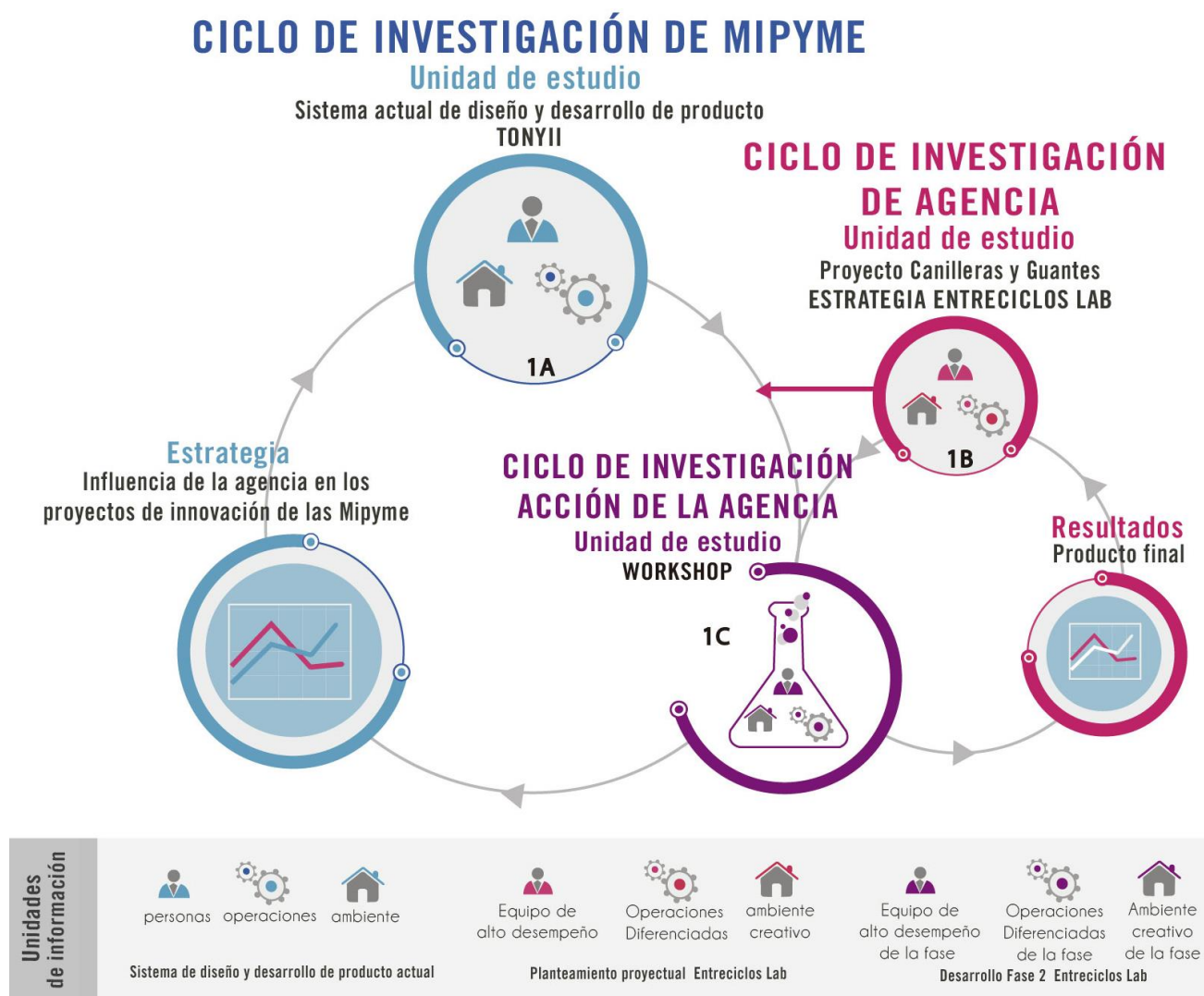


Ilustración 96. Esbozo metodológico proyecto de investigación (elaboración propia)

El diseño del planteamiento metodológico se expone en la Matriz fases, metodología de la Investigación (ver Anexo 1.), según el caso seleccionado y las bases teóricas ya expuestas en este capítulo:

8.4.1 Fase 1. Selección del caso

La pregunta de investigación, los objetivos y la premisa son los límites declarados para el enfoque del estudio de caso, el cual permitirá observar y analizar la influencia de una agencia creativa en los proyectos de gestión de una Mipyme; una realidad como objetivo.

La selección del fenómeno define la necesidad de información a abordar en la triangulación de sus unidades de estudio y especifica la triangulación de las unidades de información (agentes, operaciones, ambiente) que brindan tales datos (ver Tabla 8.).

Se gestionan los permisos escritos que garantizan la apertura de los sistemas seleccionados como unidades de estudio de la presente investigación: Mipyme (ver Anexo 4.), Agencia (ver Anexo 5.), acción de la Agencia, Workshop (ver Anexo 6.).

Tabla 8. Fase 1. Selección del caso (elaboración propia (ver Anexo 1.))

1. SELECCIÓN DEL CASO			
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	FENÓMENO	UNIDADES DE ESTUDIO	UNIDADES DE INFORMACIÓN
¿Cómo una agencia creativa puede influir sobre los proyectos de innovación de una micro, pequeña o mediana empresa en Colombia?	LA AGENCIA CREATIVA EN LOS PROYECTOS DE INNOVACIÓN DE LAS MIPYME	A. MIPYME OROZCO GUTIERREZ S.A.S TONY II: Sistema desarrollo de producto actual	PERSONAS
			OPERACIONES
			AMBIENTE
		B. AGENCIA DE INNOVACIÓN ENTRECICLOS LAB PROYECTO: Guantes para arquero y canilleras	PERSONAS
			OPERACIONES
			AMBIENTE
		C. ACCIÓN DE LA AGENCIA WORKSHOP - ENTRECICLOS FASE 2: Concepto - Diseño	PERSONAS
			OPERACIONES
			AMBIENTE

8.4.1.1 Fase 2. Inducción

Esta fase permite extraer los datos de las tres diferentes unidades de información (agentes, operaciones, ambiente), de cada una de las tres unidades de estudio (Mipyme, Agencia, acción de la Agencia). Garantiza la triangulación metodológica que le dará validez a los constructos futuros, gracias a las múltiples técnicas utilizadas (ver Tabla 9.).

Cada unidad de estudio (Mipyme, Agencia, acción de la Agencia) ha contribuido con tiempo, ha permitido el acceso al personal y a sus espacios, ha compartido documentos, información general e información clasificada, y ha colaborado con las diferentes actividades planteadas para la recolección de datos.

Tabla 9. Fase 2. Inducción (elaboración propia (ver Anexo 1.))

CASO		2. INDUCCIÓN					
UNIDADES DE ESTUDIO	UNIDADES DE INFORMACIÓN	RECOLECCIÓN DE DATOS					
		TÉCNICA	INSTRUMENTO	TÉCNICA	INSTRUMENTO	TÉCNICA	INSTRUMENTO
A. MIPYME OROZCO GUTIERREZ S.A.S TONY II: Sistema desarrollo de producto actual	PERSONAS	Encuestas	Instrumento para evaluar el perfil y el comportamiento creativo de los colaboradores	Observaciones	Guía de observación	Entrevistas no estructuradas	Conversaciones
			Instrumento estilos de aprendizaje, D. Kolb				
			Test de bloqueos creativos				
	OPERACIONES	Encuestas	Instrumento para el diagnóstico de procesos de gestión de innovación UAM				
AMBIENTE	Encuestas	Test de ambientes y escenarios creativos					
B. AGENCIA DE INNOVACIÓN ENTRECICLOS LAB PROYECTO: Guantes para arquero y canilleras	PERSONAS	Revisión de documentos	Guía de observación	Observaciones	Guía de observación		
	OPERACIONES						
	AMBIENTE						
C. ACCIÓN DE LA AGENCIA WORKSHOP - ENTRECICLOS FASE 2: Concepto - Diseño	PERSONAS	Encuestas	Instrumento para evaluar el perfil y el comportamiento creativo de los colaboradores	Observaciones	Guía de observación		
			Instrumento estilos de aprendizaje, D. Kolb				
			Test de bloqueos creativos				
	OPERACIONES	Revisión de documentos	Guía de observación				
AMBIENTE	Encuestas	Test de ambientes y escenarios creativos					

Se detallan a continuación cada una de las unidades de estudio y los mecanismos que se usan en las mismas para la recolección de datos:

8.4.1.2 Unidad de estudio 1A. Investigación de Mipyme. Sistema actual de diseño y desarrollo de producto



Ilustración 97. Investigación de Mipyme, sistema actual. Detalle (elaboración propia)

Se analizará la generación de valor del sistema conformado por operaciones que se llevan a cabo en un ambiente y que cuenta con personas que realizan acciones; reconocer estos elementos permite analizar aquello que la organización entiende como su sistema actual de diseño y desarrollo de producto, y generar conciencia del mismo.

a. Población y muestra

- Selección no probabilística
 - Población: empresa Orozco Gutiérrez S.A.S.
 - Muestra: colaboradores del sistema actual. 3 integrantes

b. Lugar y momento

- Lugar: instalaciones empresa Orozco Gutiérrez S.A.S., Cali, Colombia
- Momento: semana de trabajo cotidiano, Octubre 19 al 23 de 2015

Instrumentos aplicados a cada unidad de información y los objetivos de los mismos:

a. Unidad de información. Personas

Objetivos: Recolectar información que permita el análisis de ciertas características de los colaboradores, como los estilos de aprendizaje, los indicadores creativos y los bloqueos creativos, y datos de la formación, experiencias, motivaciones, proyecciones y características individuales, así como de liderazgo, participación e integración colectiva.

- Instrumento para evaluar el perfil y el comportamiento creativo de los colaboradores (ver Anexo 7.)
- Instrumento estilos de aprendizaje, D. Kolb (ver Anexo 8.)
- Test de bloqueos creativos (ver Anexo 9.)

- Derecho de autor y validación:

Universidad Nacional de Colombia sede Manizales con la participación de Universidad de Caldas, Universidad Autónoma de Manizales, Universidad de Manizales, Universidad Católica de Manizales.

Grupo de trabajo académico Procrea.

Grupo de investigación en Creatividad Grincrea.

- Guía de observación. Colaboradores sistema actual Mipyme
- Conversaciones

b. Unidad de información. Operaciones

Objetivos: Recolectar información que permita el análisis de los procesos de gestión de innovación que actualmente se llevan a cabo en la empresa, al igual que información

para el análisis de entradas, procesos, interacciones, flujos de trabajo, salidas y retroalimentación del sistema.

- Instrumento para el diagnóstico de procesos de gestión de innovación UAM (ver Anexo 10.)

- Derecho de autor y validación:

Universidad Autónoma de Manizales – Colombia

- Guía de observación. Operaciones sistema actual Mipyme
- Conversaciones

c. Unidad de información. Ambiente

Objetivo: Recolectar información de las dimensiones psicosocial, didáctica y física de la empresa, como espacios de trabajo, áreas establecidas, elementos y equipos.

- Test de ambientes y escenarios creativos (ver Anexo 11.)

- Derecho de autor y validación:

Universidad Nacional de Colombia sede Manizales con la participación de Universidad de Caldas, Universidad Autónoma de Manizales, Universidad de Manizales, Universidad Católica de Manizales.

Grupo de trabajo académico Procrea.

Grupo de investigación en Creatividad Grincrea.

- Guía de observación. Ambiente sistema actual Mipyme
- Conversaciones

8.4.1.3 *Unidad de estudio 1B. Investigación de Agencia. Proyecto Guantes para arquero y canilleras*

CICLO DE INVESTIGACIÓN DE AGENCIA

1B

Unidad de estudio

Canilleras y Guantes de arquero

Reconocimiento del planteamiento del proyecto realizado por la agencia Entreciclos lab para el desarrollo de producto

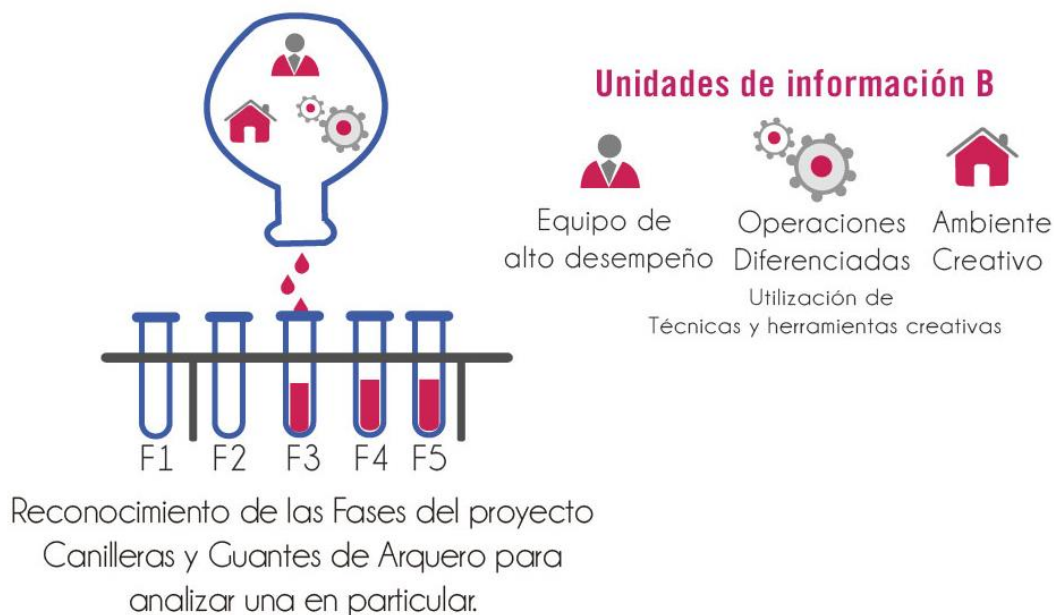


Ilustración 98. Investigación de la agencia, proyecto. Detalle (elaboración propia)

Se analizarán las características que el planteamiento proyectual (Guantes para arquero y canilleras), definido por la Agencia a solicitud de la Mipyme, aporta a la generación de valor del sistema de diseño y desarrollo de producto de la organización. Este análisis se llevará a cabo gracias a los documentos y experiencias del proyecto en curso, permitiendo reconocer elementos que facilitan la conciencia del fenómeno.

Instrumentos aplicados a cada unidad de información y los objetivos de los mismos:

a. Unidad de información. Personas

Objetivos: Recolectar información que permita el análisis de los diferentes agentes planteados para el proyecto y su influencia en cada fase.

- Guía de revisión de documentos. Colaboradores del proyecto
- Guía de observación. Colaboradores del proyecto
- Conversaciones

b. Unidad de información. Operaciones

Objetivos: Recolectar información que permita entender el proyecto como operación y analizar las operaciones planteadas en cada fase.

- Guía de revisión de documentos. Operaciones del proyecto
- Guía de observación. Operaciones del proyecto
- Conversaciones

c. Unidad de información. Ambiente

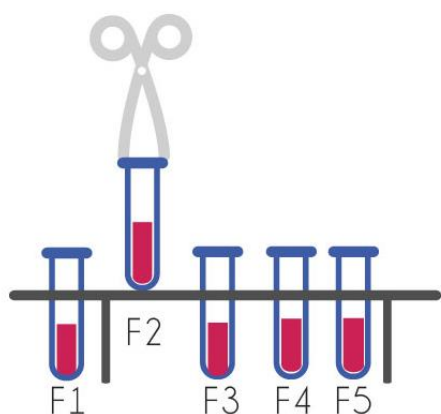
Objetivos: Recolectar información de las dimensiones psicosocial, didáctica y física del proyecto, de los espacios de trabajo, áreas establecidas, elementos y equipos

- Guía de revisión de documentos. Ambiente del proyecto
- Guía de observación. Ambiente del proyecto
- Conversaciones

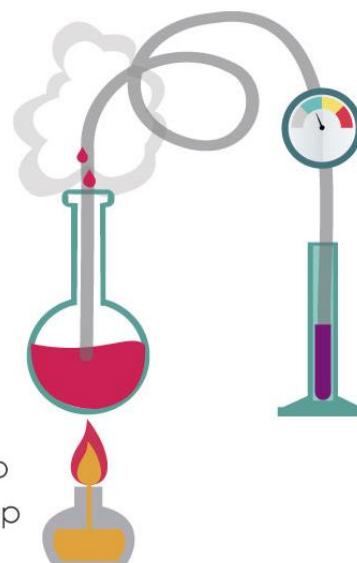
Fase2: Concepto – Diseño

CICLO DE INVESTIGACIÓN ACCIÓN DE LA AGENCIA

Unidad de estudio
1C **WORKSHOP - Taller de ideación** Fase 2: Concepto-Diseño
Selección de una fase, análisis y diagnóstico de la realidad de la actividad seleccionada.



1. Elección de UNA Fase del Proyecto Canilleras y Guantes



2. Desarrollo del Workshop

Unidades de información C



3. Observación, análisis y diagnóstico de las unidades de información

Ilustración 99. Investigación acción de la agencia, Workshop. Detalle (elaboración propia)

Se analizará la generación de valor de una agencia creativa en acción, sobre los proyectos de innovación de una Mipyme; este reconocimiento se podrá llevar a cabo

gracias a la toma de datos en el Workshop de la Fase2: Concepto – Diseño, actividad *Taller de ideación*. Este taller contará con agentes seleccionados por la Agencia y con las operaciones y el ambiente definidos por la misma.

a. Población y muestra

- Selección no probabilística
 - Población: agencia Entreciclos Lab, Workshop Taller de ideación
 - Muestra: agentes del Workshop. 6 integrantes

b. Lugar y momento

- Lugar: instalaciones Librería Alianza, Bogotá, Colombia
- Momento: programación de la agencia, Octubre 15 de 2015. 8:30–12:00pm

Instrumentos aplicados a cada unidad de información y los objetivos de los mismos:

a. Unidad de información. Personas

Objetivos: Recolectar información que permita el análisis de características de los agentes del Workshop, como los estilos de aprendizaje, los indicadores creativos y los bloqueos creativos, y datos de la formación, experiencias, motivaciones, proyecciones y características individuales, así como de liderazgo, participación e integración colectiva.

- Instrumento para evaluar el perfil y el comportamiento creativo de los colaboradores (ver Anexo 7.)
- Instrumento estilos de aprendizaje, D. Kolb (ver Anexo 8.)
- Test de bloqueos creativos (ver Anexo 9.)
 - Derecho de autor y validación:

Universidad Nacional de Colombia sede Manizales con la participación de Universidad de Caldas, Universidad Autónoma de Manizales, Universidad de Manizales, Universidad Católica de Manizales.

Grupo de trabajo académico Procrea.

Grupo de investigación en Creatividad Grincrea.

- Guía de observación. Agentes Workshop Agencia
- Conversaciones

b. Unidad de información. Operaciones

Objetivos: Recolectar información que permita el análisis de las operaciones definidas por la agencia en el Workshop Taller de ideación, entradas, procesos, interacciones, flujos de trabajo, salidas y retroalimentación del sistema.

- Guía de revisión de documentos. Operaciones Workshop Agencia
- Guía de observación. Operaciones Workshop Agencia
- Conversaciones

c. Unidad de información. Ambiente

Objetivo: Recolectar información de las dimensiones psicosocial, didáctica y física que enmarcan el Workshop, espacios de trabajo, áreas establecidas, elementos y equipos.

- Test de ambientes y escenarios creativos (ver Anexo 11.)
 - Derecho de autor y validación:

Universidad Nacional de Colombia sede Manizales con la participación de Universidad de Caldas, Universidad Autónoma de Manizales, Universidad de Manizales, Universidad Católica de Manizales.

Grupo de trabajo académico Procrea.

Grupo de investigación en Creatividad Grincrea.

- Guía de observación. Ambiente sistema actual Mipyme
- Conversaciones

8.4.2 Fase 3. Análisis, descripción, comprensión

Esta fase permite establecer propiedades, características y descripciones que facilitan la generación de relaciones entre todos los datos obtenidos. Esta fase es la base del establecimiento de resultados y conclusiones de los fenómenos estudiados.

El análisis de las unidades de información (agentes, operaciones, ambiente), de cada una de las tres unidades de estudio (Mipyme, Agencia, acción de la Agencia), con ayuda de las categorías de análisis definidas (gestión del cambio, cultura organizacional, empoderamiento, procesos y recursos) y sus características, facilita y estructura la descripción de los diferentes fenómenos (ver Tabla 10.) que conforman el caso.

Tabla 10. Fase 3. Análisis (elaboración propia (ver Anexo 1.))

CASO		3. ANÁLISIS, DESCRIPCIÓN, COMPRENSIÓN										
UNIDADES DE ESTUDIO	UNIDADES DE INFORMACIÓN	ANÁLISIS DE DATOS										
		RELACIONES		CATEGORÍA/CARACTERÍSTICAS		CATEGORÍA/CARACTERÍSTICAS		CATEGORÍA/CARACTERÍSTICAS		CATEGORÍA/CARACTERÍSTICAS		
A. MIPYME OROZCO GUTIERREZ S.A.S TONY II: Sistema desarrollo de producto actual	PERSONAS	Propiedades	Características	Descripción contextos	Gestión del cambio	Cultura organizacional	Identidad	Empoderamiento	Reconocer y facultar	Procesos y Recursos	Fases, actividades y tiempos	
	OPERACIONES											
	AMBIENTE											
B. AGENCIA DE INNOVACIÓN ENTRECICLOS LAB PROYECTO: Guantes para arquero y canilleras	PERSONAS						Paradigmas actuales. Métodos y prácticas		Agentes de cambio		Asignación de recursos	
	OPERACIONES				Vínculos y coaliciones							Entradas y salidas
	AMBIENTE											
C. ACCIÓN DE LA AGENCIA WORKSHOP - ENTRECICLOS FASE 2: Concepto - Diseño	PERSONAS				Comunicación		Aprendizaje organizacional		Administrar vs. Liderar		Efectividad y productividad	
	OPERACIONES											
	AMBIENTE											

8.4.3 Fase 4. Validación

Este caso cuenta con tres unidades de estudio (Mipyme, Agencia, acción de la Agencia), cada una con tres unidades de información (agentes, operaciones, ambiente), y asegura la triangulación metodológica (ver Tabla 11.) gracias a los instrumentos usados para recolectar datos (ver Tabla 9.). Esta fase intermedia propuesta por Stake (1999) entre la comprensión y la interpretación, da fuerza a las afirmaciones y conclusiones del caso.

Tabla 11. **Fase 4. Validación** (elaboración propia (ver Anexo 1.))

CASO		4. VALIDACIÓN
UNIDADES DE ESTUDIO	UNIDADES DE INFORMACIÓN	TRIANGULACIÓN METODOLÓGICA
		MÚLTIPLE MÉTODOS PARA RECOLECTAR
A. MIPYME OROZCO GUTIERREZ S.A.S TONY II: Sistema desarrollo de producto actual	PERSONAS	SI
	OPERACIONES	
	AMBIENTE	
B. AGENCIA DE INNOVACIÓN ENTRECICLOS LAB PROYECTO: Guantes para arquero y canilleras	PERSONAS	SI
	OPERACIONES	
	AMBIENTE	
C. ACCIÓN DE LA AGENCIA WORKSHOP - ENTRECICLOS FASE 2: Concepto - Diseño	PERSONAS	SI
	OPERACIONES	
	AMBIENTE	

8.4.4 Fase 5. Interpretación

Esta fase permite cerrar el estudio del caso al proponer resultados y conclusiones que integran la realidad. Las consideraciones del análisis emitidas gracias al juicio subjetivo del investigador generan proposiciones, afirmaciones y significados para los fenómenos estudiados. En esta fase los resultados y conclusiones deben evidenciar el cumplimiento de los objetivos planteados en la investigación (ver Tabla 12.).

Objetivo específico 1. Las consideraciones del análisis de la realidad de una Mipyme colombiana se gestionan gracias a la unidad de estudio desarrollada en la empresa

Orozco Gutiérrez S.A.S. y su sistema de desarrollo de producto actual, y a las unidades de información que estructuran la visión holística realizada a esta organización.

Objetivo específico 2. Las consideraciones del análisis de la influencia capaz de ejercer una agencia externa para gestionar procesos de innovación en una Mipyme colombiana, se gestionan gracias a la unidad de estudio desarrollada en la agencia Entreciclos Lab y su planteamiento proyectual, y a la unidad de estudio desarrollada en el Workshop para entender la acción de la Agencia. Las unidades de información permiten estructurar la visión holística del planteamiento y de la gestión.

Objetivo general. Las afirmaciones acerca de la realidad de una Mipyme colombiana y las consideraciones sobre la influencia de una agencia creativa que gestiona y desarrolla proyectos de innovación, permitirán describir dicho impacto. Las tres unidades de estudio planteadas, al integrarse, responden la pregunta de investigación y le dan certeza a la premisa planteada.

Tabla 12. Fase 5. Interpretación (elaboración propia (ver Anexo 1.))

CASO		5. INTERPRETACIÓN, GENERALIZACIÓN											
UNIDADES DE ESTUDIO	UNIDADES DE INFORMACIÓN	RESULTADOS DEL CASO Y CONCLUSIONES					CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS						
							GENERAL	ESPECÍFICOS					
A. MIPYME OROZCO GUTIERREZ S.A.S TONY II: Sistema desarrollo de producto actual	PERSONAS	Consideraciones del análisis	Proposiciones y afirmaciones	Significados	Juicios subjetivos	Integración de la realidad	Describir el impacto de una agencia creativa en los proyectos de innovación de una Mipyme Colombiana.	Analizar el ambiente, las operaciones de innovación y los agentes creativos actuales de una Mipyme colombiana.					
	OPERACIONES												
	AMBIENTE												
B. AGENCIA DE INNOVACIÓN ENTRECICLOS LAB PROYECTO: Guantes para arquero y canilleras	PERSONAS												Analizar los ambientes, operaciones y agentes creativos definidos por una agencia externa para gestionar la innovación en una Mipyme colombiana.
	OPERACIONES												
	AMBIENTE												
C. ACCIÓN DE LA AGENCIA WORKSHOP - ENTRECICLOS FASE 2: Concepto - Diseño	PERSONAS												
	OPERACIONES												
	AMBIENTE												

8.4.5 Fase 6. Deducción

Esta fase permite la construcción de principios generales, ya que integra el conocimiento que el caso ha facilitado, los resultados y sus conclusiones, con la comprensión que el investigador hace sobre la totalidad del mismo. Una vez más el investigador, bajo el juicio subjetivo que le da su formación y especialidad; anuda conocimientos, tendencias y patrones observados en los fenómenos del caso estudiado (ver Tabla 13.). Estas conclusiones serán la base para la construcción de una estrategia capaz de guiar la influencia de la agencia creativa sobre los proyectos de innovación de las Mypime.

Teniendo en cuenta que esta investigación es cualitativa y estudia un caso particular, se proyecta que la metodología, los instrumentos utilizados y las conclusiones, puedan alcanzar cierta representatividad. Las particularidades del caso aspiran a aportar en la necesidad de reconocer realidades, y la estrategia resultante aspira a ser generadora de conocimiento y promotora de cambios y competitividad para diferentes sistemas sociales.

El caso enmarcado por sus tres unidades de estudio, es la unión entre la realidad de una Mipyme, una Agencia externa y la acción de la Agencia que influencia la Mipyme. Permitirá clasificar y definir las características y las relaciones más pertinentes entre sus diferentes unidades de información (Agentes, Operaciones, Ambiente) y las interacciones de las mismas.

Objetivo específico 3. Las consideraciones del análisis sumadas a los resultados y conclusiones del caso, brindan herramientas suficientes para proponer una estrategia que permita gestionar la innovación en la Mipyme estudiada. Las tres unidades de estudio con sus respectivas unidades de información estructuran la propuesta holística para que la agencia creativa pueda aumentar su impacto en la organización.

Tabla 13. **Fase 6. Deducción** (elaboración propia (ver Anexo 1.))

CASO			6. DEDUCCIÓN			
FENÓMENO	UNIDADES DE ESTUDIO	UNIDADES DE INFORMACIÓN	CONSTRUCCIÓN DE PRINCIPIOS GENERALES			CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS
						ESPECÍFICOS
LA AGENCIA CREATIVA EN LOS PROYECTOS DE INNOVACIÓN DE LAS MIPYME	A. MIPYME OROZCO GUTIERREZ S.A.S TONY II: Sistema desarrollo de producto actual	PERSONAS	Conocimiento	Tendencias	Patrones	Definir una estrategia para que una agencia creativa gestione la innovación en una Mipyme colombiana.
		OPERACIONES				
		AMBIENTE				
	B. AGENCIA DE INNOVACIÓN ENTRECICLOS LAB PROYECTO: Guantes para arquero y canilleras	PERSONAS				
		OPERACIONES				
		AMBIENTE				
	C. ACCIÓN DE LA AGENCIA WORKSHOP - ENTRECICLOS FASE 2: Concepto - Diseño	PERSONAS				
		OPERACIONES				
		AMBIENTE				

La triangulación de unidades de estudio facilitan el análisis de un caso seleccionado, esto permite formular conclusiones y construir principios y estrategias.

INTERPRETACIÓN Y DEDUCCIÓN DEL CASO

La agencia creativa en los proyectos de innovación de las Mipyme

Resultados y conclusiones
Estrategia.

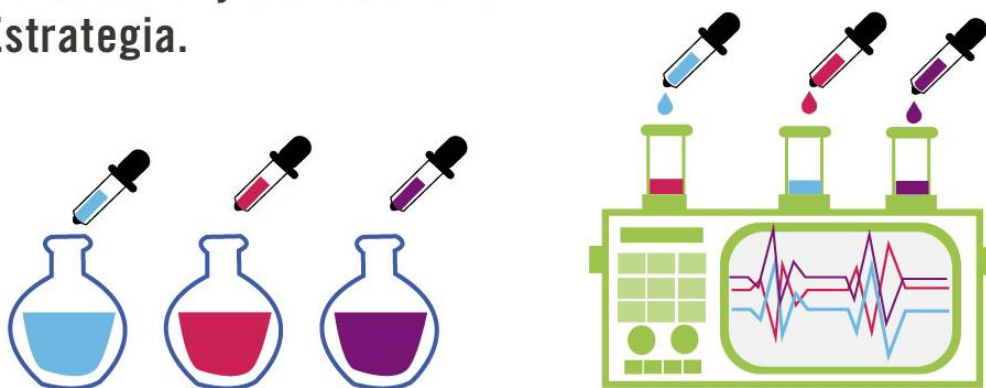


Ilustración 100. **Interpretación y deducción del caso, estrategia. Detalle** (elaboración propia)

CAPÍTULO IV: DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

(ver Ilustración 1.). Luego de clasificar observaciones, resultados de instrumentos e información obtenida de conversaciones; se analizan los datos recogidos en campo, y se integran categorías y sus características, para comprender los fenómenos estudiados.

9. ANÁLISIS DE DATOS

9.1 Análisis unidad de estudio 1A. Mipyme Orozco Gutiérrez S.A.S. Sistema actual de diseño y desarrollo de producto Tony II

Unidad de estudio: Sistema actual de desarrollo de producto Tony II

Trabajo de campo: Empresa Orozco Gutierrez S.A.S - Cali-Colombia

Investigador en contacto directo con lo fenómenos

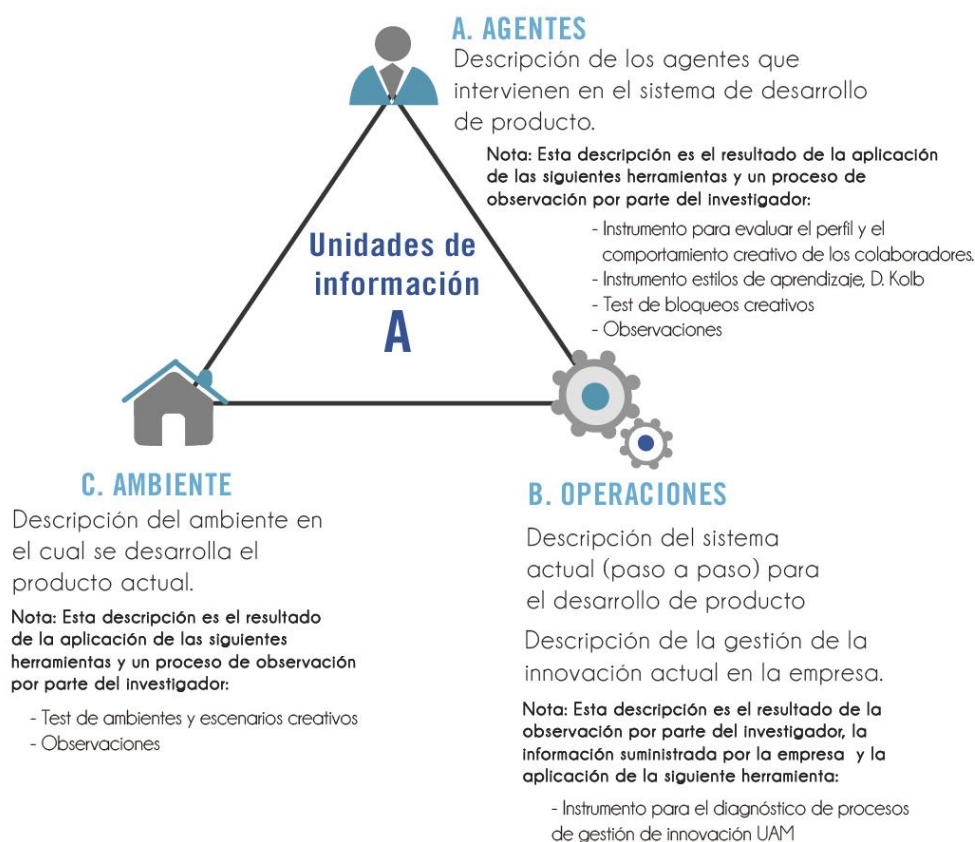


Ilustración 101. **Unidades de información – Unidad de estudio Mipyme** (elaboración propia)

9.1.1 Agentes

La organización Orozco Gutiérrez S.A.S no cuenta al día de hoy con procesos y actividades establecidas para el diseño y desarrollo de producto de su marca Tony II. Tal situación resulta en la falta de un área responsable de gestionar, evaluar y establecer mejoras continuas en las fases naturales de esta operación.

El sistema de diseño y desarrollo de producto existe hoy en día, es operativamente cerrado y transversal a toda la organización. Sin embargo, la conciencia que este fenómeno necesita para que sea un continuo de generación de valor, no se lleva a cabo por todos los colaboradores, es decir, muchos de los colaboradores que pueden gestionar cambios sobre este sistema, no conocen que tienen esta responsabilidad ni que hacen parte del entorno del mismo.

9.1.1.1 Individuos

Bajo el esquema actual de la empresa, dos personas internas a la organización, el gerente general y el modelista, y ocasionalmente un freelancer diseñador gráfico, llevan a cabo procesos esporádicos y sin metodología para el diseño y desarrollo de producto.

Gracias a las técnicas empleadas en la recolección de datos, dicha información se relaciona con las categorías de análisis y sus características, permitiendo el reconocimiento de cada uno de estos actores, de sus estilos de aprendizaje, indicadores creativos, bloqueos creativos, formación, experiencias, motivaciones y proyecciones.

A continuación se presentan las descripciones y análisis de cada uno de los colaboradores con los que el sistema de diseño y desarrollo de producto actual de la empresa tiene intercambio (ver Anexo 7., Anexo 8., Anexo9.):

CARACTERÍSTICAS



ADOLFO OROZCO

Cargo actual Gerente general (hace 3 años)

Cargo anterior Gerente de producción

Formación Técnico en diseño y modelaje de calzado

Motivaciones

Gestionar métodos que establezcan actividades, tiempos y resultados.

Evitar dependencia de procesos en personas.

Conclusiones instrumentos

Atento a las demandas del entorno, a manejar sus emociones y a hacer lo políticamente correcto. Estas características son bloqueos que generan unos indicadores creativos deficientes, principalmente al usar poco su sensibilidad para abordar los problemas. Es un pensador que conceptualiza de manera práctica y se toma su tiempo para tomar la iniciativa y entrar en acción.

Conclusiones observaciones y conversaciones

Crítico con la situación actual, ha gestionado el cambio según las necesidades percibidas en el cotidiano operativo e incursionado con proyectos que buscan generar valor a futuro. No cuenta con una estrategia escrita que pueda ser seguida por los colaboradores, pero entiende la importancia de los planteamientos proyectuales y del tiempo necesario para lograr buenos resultados. Cree en el empoderamiento de agentes que lideren procesos y áreas, y en la necesidad del cambio cultural de socios y colaboradores. Paternalista, empático, jefe natural de todas las áreas y responsable de múltiples actividades. Debe escuchar a sus colaboradores, valorar sus experiencias y hacerlas parte de la estrategia.

INDICADORES CREATIVOS

Adolfo Orozco



ESTILOS DE APRENDIZAJE

Adolfo Orozco



BLOQUEOS CREATIVOS

Adolfo Orozco

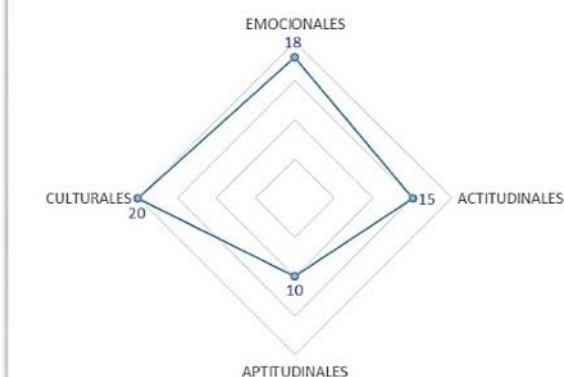


Ilustración 102. Características Adolfo Orozco. Agente sistema actual Mipyme (elaboración propia)

CARACTERÍSTICAS



ALEXANDER FORERO

Cargo actual Modelista (hace 2 años)

Experiencia Modelista moda (17 años)

Formación Técnico en modelaje y patronaje de calzado

Motivaciones y proyecciones

Éxito comercial de sus desarrollos.

Estudiar diseño gráfico para complementar el diseño del producto (suelas).

INDICADORES CREATIVOS

Alexander Forero



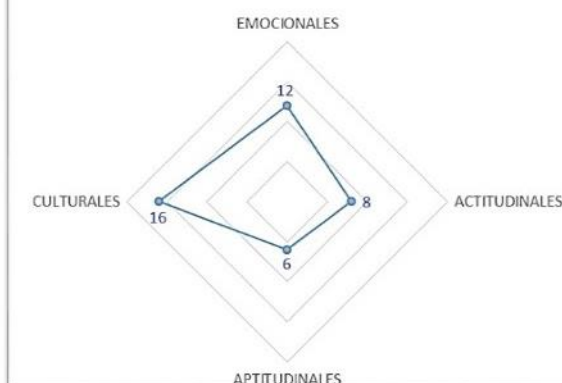
ESTILOS DE APRENDIZAJE

Alexander Forero



BLOQUEOS CREATIVOS

Alexander Forero



Conclusiones instrumentos

Es un ejecutador altamente recursivo, cree en sus conocimientos y cuenta con la capacidad de gestionar distintas maneras de comunicarlo. Sus indicadores más deficientes se atribuyen a sus bloqueos culturales, esto genera poca iniciativa y la fluidez de sus propuestas. Requiere una gestión adecuada de sus conocimientos y experiencias para sentir confianza al generar sus aportes.

Conclusiones observaciones y conversaciones

Encuentra una resistencia cultural muy fuerte dentro de la organización, lo cual genera una añoranza de experiencias anteriores. Su postura actual se limita a desarrollar aquello que le solicitan, iniciando con la idea del gerente, produciendo el prototipo, la matriz de consumo y el costeo. Sus propuestas la mayoría de veces no se acomodan a las expectativas de la gerencia. Su rol y sus actividades no se apoyan en métodos y tiempos definidos por la planeación. Lo acompaña la sensación de no ser valorado y la certeza de que no cuenta con un equipo que le permita vincular sus propuestas con las necesidades reales del sistema.

Ilustración 103. **Características Alexander Forero. Agente sistema actual Mipyme** (elaboración propia)

CARACTERÍSTICAS



SEBASTIÁN RÍOS

Problemas

Al segundo día del trabajo de campo llevado a cabo en las instalaciones de la empresa, el pasante de diseño gráfico renunció, debido a que veía limitadas sus opciones y su aprendizaje. Esta razón y la necesidad de unas piezas gráficas para un evento, generaron que la gerencia se comunicara nuevamente con Sebastián, quien había sido pasante el semestre anterior.

Sebastián adelantó algunos desarrollos durante su paso por la empresa, algunos de estos vieron la luz (banners de apoyo para la página web, aplicación gráfica para balón, diseño de suela para zapatilla fútbol sala), otros se quedaron en propuestas.

Sus múltiples ocupaciones externas a la organización y su paso esporádico por las instalaciones, generaron la dificultad de centrar su atención en el proceso de investigación y de contar con su colaboración para el desarrollo de todos los instrumentos.

Cargo actual Freelancer diseñador visual

Experiencia Diseño gráfico, ilustración, fotografía

Formación Diseñador visual

Motivaciones y proyecciones

Fortalecer la agencia de diseño visual Sebastian RT.

Diversificar sus servicios de apoyo visual.

Conclusiones instrumentos

Sus mayores bloqueos creativos son culturales y actitudinales, estos últimos se hicieron evidentes en la disposición respecto al desarrollo de los instrumentos, y a su poco compromiso con la actividad.

Su estilo de aprendizaje se encuentra enmarcado entre el observador y el hacedor, poco disfruta de enfrentarse a textos, de autoevaluarse y de comprometerse en tiempos con actividades que, poco lo motivan y de las que no conoce su beneficio.

Conclusiones observaciones y conversaciones

Le gusta desenvolverse en diversas actividades, sus anteriores proyectos con la organización lo definen como una persona recursiva con un alto grado de fluidez y elaboración. La originalidad de sus propuestas se ve limitada por sus conocimientos industriales del producto, sin embargo, le brinda a sus herramientas gráficas la solvencia suficiente para hacerlas atractivas.

Es una persona que se anima a proponer soluciones, le gustan los retos y la calidad en su trabajo, pero no cuenta con metodología para el desarrollo de productos industriales.

BLOQUEOS CREATIVOS
Sebastian Ríos

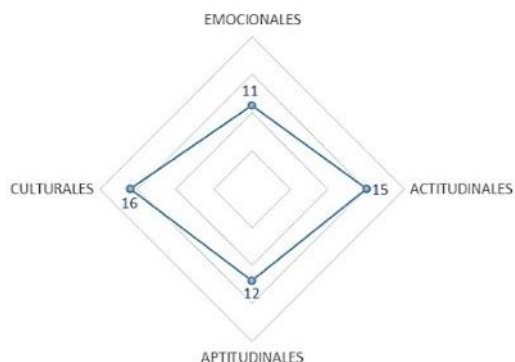


Ilustración 104. Características Sebastián Ríos. Agente sistema actual Mipyme (elaboración propia)

9.1.1.2 Colectivo

El sistema actual de diseño y desarrollo de productos se lleva a cabo de manera esporádica, no cuenta con una metodología establecida, no se llevan a cabo técnicas que faciliten la generación de ideas, no existe el trabajo en equipo. El colectivo no se identifica como grupo, los integrantes están sumidos en la cultura organizacional que prevalece en la empresa, respondiendo por el cotidiano sin contar con el tiempo y la capacidad de plantear proyectos para gestionar el cambio.

El colectivo no está inscrito en una estrategia metodológica empresarial, no cuenta con un líder que tenga los conocimientos requeridos, no se compone de agentes capacitados, ni tiene la capacidad de disponer de recursos sin la previa autorización de la junta de socios.

La gerencia general tiene claro que el colectivo que hoy en día se comunica con el sistema no está en la capacidad de gestionar el cambio ni de establecer los procesos necesarios para generar valor en la organización. El diseño de un equipo, capaz de gestionar un área interna o la agencia externa, es parte de los cambios que actualmente se están planteando.

9.1.2 Operaciones

La organización Orozco Gutiérrez S.A.S. es una empresa familiar que nace en 1979 en un pequeño taller-almacén de Yumbo, Valle del Cauca. Su fundador, José Antonio Orozco y su esposa Stella Gutiérrez de Orozco, vieron la fabricación de calzado para fútbol como una gran oportunidad de negocio, ya que en Colombia eran muy pocos los fabricantes de este tipo de producto y la importación era mucho más complicada, en términos de comunicación y transporte. En 1984, con el apoyo de sus hijos, trasladan la

empresa a la ciudad de Cali, inician así una nueva etapa de avance y consolidación en el mercado con un producto nacional de excelente calidad, bajo la marca Tony II. Fue así como lograron un fuerte posicionamiento nacional, ofreciendo al mercado guayos profesionales de fútbol en cuero y garantía directa con su fabricante. Así, muchos futbolistas profesionales de la época, llevaron la marca Tony II al resto del mundo.

A partir del año 2000, con la llegada de nuevos productos de otros países, el posicionamiento en Colombia de marcas deportivas importantes y la respuesta a la demanda del mercado, se inicia la comercialización de otros artículos deportivos, que no se fabricaban directamente en la empresa, pero llevan puesta su marca.

Sin embargo, este tipo de estrategias no lograron que la marca Tony II siguiera expandiéndose en el mercado, la calidad de sus productos y su característica como industria nacional ya no eran suficientes, se perdió el protagonismo que había logrado la marca. El sistema de producto de la organización, el cual incluye procesos, personal capacitado, diseño, materiales, ciencia y tecnología entre otros; pareció estancarse en el tiempo.

Competir contra las grandes marcas mundiales era muy complicado para una marca como Tony II, no existió planeación, ni estrategias, ni patrocinios que combatieran esta llegada masiva. Reebok, Adidas y Nike son grandes reyes del mundo deportivo y han conseguido que hoy no sólo luchen los equipos en los campos de juego, sino que también compitan las marcas por su presencia en el mercado. La marca Tony II, aunque nunca ha dejado de tener presencia en el mercado nacional, perdió su relevancia y su reconocimiento entre los deportistas y otros posibles usuarios.

Hasta hace muy pocos años, la organización Orozco Gutiérrez S.A.S era la misma de 1984, fue avanzando lentamente en el tiempo, sobreviviendo a un duro mercado con las mismas herramientas y perdiendo grandes plataformas de venta. Con la llegada de los hijos del señor Antonio a la gerencia de la organización, se retomó la expansión de Tony II, fue necesario un aire fresco para que se realizaran por primera vez planes y estrategias que permitan hacerle un cambio radical al actual funcionamiento de la organización.

Hoy en día Tony II está dispuesto a recuperar su protagonismo en el mercado nacional, asumiendo los cambios necesarios en su cultura organizacional, atrayendo a los agentes indicados para asumir los procesos y gestionando recursos que permitan hacerla más competitiva.

9.1.2.1 Proyecto de renovación Tony II

Conseguir que Tony II se posicione nuevamente como una marca importante en el país, es una tarea bastante difícil y requiere mucho esfuerzo y dedicación por parte de quienes la configuran, lo importante es que ya están abiertos al cambio y la renovación, y que ya están dando los primeros pasos para respaldar esta gestión.

En el año 2013, Adolfo Orozco Gutiérrez, hijo de los fundadores, asume la gerencia de la compañía, el compromiso adquirido era el de gestionar y ejecutar el cambio a través de un proyecto que consta de tres etapas (ver Ilustración 105.):

Proyecto de Renovación TONY II

Plan a 3 años

Actualmente todas se encuentran en curso.



Ilustración 105. Proyecto de renovación Tony II (elaboración propia según info. suministrada)

a. Año 1 (2013-2014)

El principal objetivo es recuperar la esencia de la marca, y la calidad en materiales y en la ejecución del producto. Con el paso del tiempo y debido a los altos costos del cuero, el detrimento en la calidad del mismo y a algunas diferencias con los proveedores de siempre, la organización se vio obligada a realizar cambios. Se inicia entonces la búsqueda de nuevos proveedores que garanticen la calidad del producto, con resistencias y características físicas especiales, en varias ciudades del país; esto permite que la compañía no dependa de ciertos productores.

También se consolida la producción, organizando mejor la distribución de la planta y los procesos, con el ánimo de cumplir y mejorar los tiempos de entrega. Se inicia con la importación desde China de nuevos materiales, como las plantillas de montaje y ribetes.

Este año se definió, como parte de la nueva planeación, la política de promoción de la industria y el diseño nacional, culminando la importación de artículos deportivos desde China, con la intención diseñarlos y producirlos en Colombia.

b. Año 2 (2014-2015)

En el segundo año se centran los análisis y la estrategia en la búsqueda de un planteamiento que permita reactivar la marca en el mercado nacional, con el ánimo de reforzar las relaciones con los distribuidores, único canal de venta. La marca no cuenta con canales directos con el usuario final, ya que se observa que la mayoría de clientes suelen ir a grandes superficies.

El estudio de mercadeo que se llevó a cabo durante los 3 años anteriores, permitió analizar las correrías de los vendedores vinculados por nómina a la empresa, los productos más vendidos en las diferentes zonas del país y las sugerencias de los distribuidores; se creó así una nueva estrategia de venta y reorganización del área comercial. El país es dividido en 5 zonas: Zona Norte (Costa Caribe, Santander), Zona Cafetera (Eje cafetero, Antioquia, Chocó), Zona Centro (Tolima, Huila, Putumayo, Caquetá), Zona Valle (Valle del Cauca y Nariño), Zona Altiplano (Cundinamarca, Boyacá y Llanos orientales); a cada una de estas zonas se le asigna un agente comercial externo, exclusivo de la marca, con el objetivo de continuar el esquema de distribuidores.

Uno de los objetivos a largo plazo de la marca es abrir sus propias tiendas en ciudades como Antioquia y Bogotá, para poder así conquistar y fidelizar nuevos usuarios, atacando la piratería de marcas como Adidas y Nike, pues, además de su calidad y tradición, Tony Il ofrece reparaciones y garantías de sus productos. Por ejemplo, desde el 2010 y debido a un problema de garantías que tuvo la marca Adidas, por unos guayos sintéticos defectuosos, retornaron las compras por parte de algunos distribuidores que ya habían desplazado a la marca.

Por otro lado, se inicia un plan de publicidad a través de la página web y las redes sociales, pues hasta ese momento, Tony II no hacía ningún tipo de publicidad propia para la marca, todos los anuncios publicitarios se realizaban para los distribuidores y eran ellos los encargados de hacer conocer la marca entre los usuarios, una gran desventaja frente a otras marcas que se auto promueven, así sus productos sean vendidos por distribuidores.

Así pues, se crea finalmente el canal de comunicación directo entre la marca y el usuario, lo que permitirá que Tony II se fortalezca y genere recordación. Sin embargo, el identificador que representa la marca, no tiene la fuerza suficiente para luchar contra la competencia, se debe cambiar la manera cómo el cliente percibe la marca y finalmente mostrarle al público que Tony II se encuentra en proceso de cambio, que se está reactivando en el mercado, que no es sólo una marca de guayos y que hubo un cambio generacional en la empresa.

En el año 2015 Tony II contacta a la agencia de innovación Entreciclos Lab (Bogotá), en búsqueda de acompañamiento para el rediseño de la marca y el diseño de nuevos productos. Para finales del año 2016 se proyecta el cierre del proyecto que permita definir un nuevo nombre para la marca y el diseño del nuevo identificador para la misma.

De esta manera, se da inicio a una relación muy importante entre la agencia de innovación Entreciclos Lab y la marca Tony II. Se inicia con la ejecución de un proyecto para crear nuevos artículos deportivos como canilleras y guantes de arquero, los cuales deben tener un diseño exclusivo, promover la industria nacional y diversificar los productos para capturar más usuarios.

Además de los proyectos de marca y de creación de nuevos artículos deportivos, lo que más le preocupa a Tony II es justamente consolidar una estrategia de diseño de producto dentro de la organización, pues hoy en día, no existe un área enfocada en el desarrollo de producto, ni tampoco existe una metodología o un proceso estructurado que funcione como guía a la hora de diseñar, desarrollar y lanzar nuevos productos al mercado, independientemente si se ejecuta dentro o fuera de esta organización.

Actualmente también se encuentra en curso un proyecto con una empresa brasilera especializada en creación de hormas, quien es la encargada de rediseñar las hormas de los guayos y zapatillas, además también se están desarrollando nuevos modelos de suelas; esto abre un espacio para la creación de nuevos productos, lo cual cambiaría muchos de los procesos de producción que se están llevando a cabo hoy en día.

c. Año 3 (2015-2016)

En este último año, con todos los anteriores proyectos ya en curso, se dará inicio a la renovación tecnológica. La maquinaria con la que cuenta Tony II para la fabricación de guayos, el cual es su principal producto, no ha sido reformada desde hace más de 30 años.

Gracias a la figura de arrendamiento financiero o leasing, en el año 2015 se adquirieron una prensadora neumática y un compresor, dejando para el 2016 la compra de 8 máquinas de costura, una montadora de puntas y una conformadora de talones. La razón de esta reforma es que en la actualidad la organización no cuenta con un plan de prevención, donde se haga un mantenimiento constante de maquinaria, en cambio, se han invertido grandes cantidades de dinero en reparaciones, esto ha hecho que los

pedidos de los últimos meses se retrasen, pues cuando una máquina se daña, toda la línea de producción se detiene.

Uno de los mayores problemas de Tony II hoy en día, son los despachos de mercancía a los distribuidores, no se estaban cumpliendo con los tiempos de entrega, ni existía un sistema que conectara todas las áreas de la empresa y le diera prioridades a las órdenes de trabajo, por este motivo a mediados del año 2015, se adquiere un nuevo software (Calza Soft), que conecta las áreas de producción, comercial y financiera; anteriormente no estaban sistematizados muchos de los procesos, esta nueva plataforma permite que todo esté en línea y en tiempo real, que la información contable de la organización esté actualizada, permite conocer el costo real de los productos y facilita el montaje de los pedidos de los agentes comerciales.

Con el incremento del precio del dólar en Colombia, todos estos procesos de transformación en los que se encuentra Tony II se han retrasado, pero continúan en estado de desarrollo.

9.1.2.2 Sistema de diseño y desarrollo de producto

Además de conocer el proyecto de renovación, es necesario gestionar el cambio en la organización y recuperar un producto exitoso en el mercado. Conocer el sistema de diseño y desarrollo de producto actual, entender sus procesos, sus elementos, sus falencias y sus posibilidades de mejora.

Este sistema se reconoce hoy en día como un conjunto complejo de actividades que se relacionan entre sí, con la pretensión de alcanzar un propósito. Este sistema encadena todas las áreas y recursos involucrados en el diseño y desarrollo del producto Tony II.

Se deben contemplar todas las características que definen este sistema; así, la labor del diseño que permite encontrar soluciones objetivas a cualquier necesidad e incorporar las propiedades requeridas, aportaría a la generación de valor del mismo.

Con el siguiente análisis (ver Ilustración 106.) podremos evidenciar cómo se relacionan cada uno de los procesos de la organización Tony II y cuáles son sus entropías en el momento de diseñar y desarrollar producto.

El estudio presentado a continuación permite la caracterización del sistema actual, gracias a los instrumentos utilizados y a las observaciones de la investigadora.

Análisis sistema actual de diseño y desarrollo de producto Tony II



Ilustración 106. **Análisis sistema diseño y desarrollo producto actual Tony II** (elaboración propia)

Según la conversación con Adolfo Orozco Gutiérrez, el proceso de diseño de la compañía tiene muchas falencias, no tiene una metodología, un cronograma, no existe un área encargada, no se hace un verdadero trabajo de mercadeo, y lo más importante es que la junta directiva, conformada por los padres y hermanos del señor Orozco, solicita resultados inmediatos, el tiempo es lo más importante para ellos, no permiten estudios de mercado reales, ni investigaciones de nuevos materiales, procesos o tendencias, porque esto tomaría mucho tiempo.

Con la llegada de Adolfo a la gerencia general, ha ido cambiando un poco el pensamiento de la junta, los socios han visualizado un plan organizado y le han permitido desarrollar sus proyectos, ya que entienden que la organización necesita urgentemente un cambio. Hoy en día, el encargado de todo el sistema es el señor Adolfo Orozco, todas las decisiones respecto a un producto y su desarrollo están a su cargo.

Para el señor Orozco, establecer una metodología de diseño es primordial, pues existe mucha competencia en el mercado y se debe atacar con un producto diferenciador, que apoye la industria nacional y que sea atractivo para todo tipo de usuario.

a. Necesidad del mercado

En la actualidad, todo proceso de diseño inicia con una necesidad o una oportunidad, identificada y definida desde el mercado. Los productos de Tony II responden a esta necesidad muchas veces por sugerencia de sus distribuidores y por detrás de sus competidores, los cuales desarrollan constantemente nuevos productos. No existen estudios de tendencias, moda y color, ni investigaciones sobre deportes, biomecánica o antropometría, tampoco se estudia el funcionamiento del mercado colombiano.

b. Indagación

Adolfo es el encargado de filtrar el proceso anterior. Define la necesidad y hace una breve búsqueda en internet sobre el producto, investiga la competencia, las características y funciones especiales que tienen sus productos, los colores que están manejando y la apariencia formal.

Reconoce que la principal falencia del sistema es la falta de investigación. No cuentan con un equipo enfocado en investigación y desarrollo, no existe un contacto directo con las necesidades del usuario y los deportes, no existen análisis de actividades, de tendencias, de mercadeo, ni estudios de materiales, entre otros aspectos que son fundamentales para que los nuevos productos sean comercialmente viables.

Reconocida esta falencia, en el año 2015 la organización da el primer paso y contacta una agencia externa que le ayude con esta tarea, por razones de espacio y recursos, no pueden crear una nueva área o contratar personal en este momento, pero si pueden iniciar proyectos de desarrollo con la agencia Entreciclos Lab., la cual propone su propia metodología para el desarrollo de nuevos productos.

c. Ideación y bocetación

Luego de la indagación, se inicia el proceso de bocetación y creación del nuevo producto, este proceso también está a cargo del señor Adolfo Orozco y en algunas ocasiones del diseñador gráfico de la empresa, Sebastián Ríos.

En este proceso se plasman las ideas sobre un papel, por lo general, estos bocetos se realizan comparándolos con los productos de la competencia para diferenciarlos. Suelen

ser máximo tres ideas las que son evaluadas por Adolfo, quien gracias a su conocimiento técnico recomienda ajustes y valida estas ideas para que puedan ser producidas.

Sin embargo, el ejercicio creativo es limitado, no existe un trabajo en equipo para la generación de ideas y al no tener una investigación de fondo, el resultado no es un producto innovador; los resultados son variaciones de lo que ya existe en el mercado, con materiales de alta calidad, pero con limitaciones formales, ya que en un material como el cuero no se pueden realizar muchos procesos.

En algunas ocasiones los señores Forero y Ríos han tenido libertad para proponer detalles formales para algunas piezas o productos, en muchas ocasiones estos aportes han sido rechazados por el señor Orozco, al no ser viables técnicamente o no cumplir sus expectativas particulares. Esto hace evidente la necesidad de trabajar de la mano con el área de producción, de conocer los procesos técnicos y los materiales, y de vincular algunos procesos externos para no limitar tanto el proceso de ideación.

d. Patronaje y viabilidad técnica

Alexander Forero es el modelista encargado de este proceso, el recibe los bocetos o las imágenes referentes del señor Orozco e inicia el desarrollo del prototipo, modela y hace el corte a mano de las piezas, para luego guarnecer el primer prototipo. El señor Forero cuenta con más de 17 años de experiencia como modelista, y aunque sólo lleva 2 años trabajando con calzado deportivo, cuenta con todo el conocimiento técnico para realizar ajustes a las ideas del señor Orozco y llevarlas a un feliz término; este es un trabajo muy importante, pues además de convertir una idea en realidad, se mantiene independiente al trabajo y los tiempos de la línea de producción.

En muchas ocasiones, el señor Forero realiza prototipos por su propia cuenta, haciendo su propio proceso de investigación y diseño, estas propuestas no son bien recibidas por la gerencia al tener influencia del calzado de moda. Forero afirma que se está perdiendo un nicho grande de mercado, al limitar los productos fabricados en la compañía a un solo tipo de calzado, sabiendo que la maquinaria podría funcionar para la fabricación de varios tipos. En respuesta a esta afirmación, el señor Orozco explica que la pretensión y la esencia de la marca siempre ha sido el mundo deportivo y que no le interesa en este momento hacer ese tipo de exploraciones. En la mayoría de las ocasiones, los prototipos realizados por el modelista son rechazados y descartados por la gerencia, originando frustraciones; entre las razones que expone la gerencia se encuentran, la poca viabilidad técnica, el resultado formal, los altos costos y los tiempos de producción.

La falta de planeación y de bases claras para la realización de prototipos, hace que el desarrollar un nuevo producto en la compañía tarde mucho más de lo esperado, se han hecho más de cien modelados sin éxito en los últimos dos años. Se pierden recursos, el tiempo no invertido en investigación e ideación se desperdicia en ensayos y errores.

Este proceso no cuenta con trabajo en equipo, no se realizan comités para discutir las ideas y sus posibles desarrollos, todos trabajan de manera independiente y las ideas son subvaloradas y poco tenidas en cuenta. Se hace manifiesto el miedo a equivocarse, de esta manera es muy difícil lograr el tan anhelado cambio.

e. Comprobación del prototipo y fichas técnicas

Al aprobarse el prototipo el señor Forero realiza la ficha técnica, especifica tipos de piezas, procesos productivos, proveedores, consumos de material y dimensiones; esta

información es entregada al área de costos. De aprobarse el costeo, el modelista adelanta el proceso de escalamiento de manera manual y fuera de la organización, pues no cuenta con el software CAD, ni con un área de trabajo óptima para la actividad.

Para Forero es primordial la creación de un comité conformado por un diseñador de producto, un ingeniero de producción, un agente comercial y un representante de la gerencia, estos colaboradores deben comunicarse directamente como equipo.

f. Costos

Luego de recibir las fichas técnicas, el departamento de costos es el encargado de asignarle un costo a la fabricación y un valor al producto. En muchas ocasiones, los prototipos son rechazados por el gasto de materiales o recursos, o por el aumento en los tiempos de producción, delicados, ya que los operarios trabajan a destajo y se deben respetar los pactos de entrega con los distribuidores.

g. Aprobación

Cuando el prototipo está completamente desarrollado, las fichas técnicas especificadas y los costos de producción puedan asumirse por la compañía, el producto es aprobado y se libera a producción. Esta información final no es compartida con los operarios, estos desconocen el proceso de ideación y creación, no tienen acceso a las fichas técnicas, y producen gracias a indicaciones del supervisor y a la propia experiencia con el producto.

h. Producción

El proceso de producción es un sistema en sí mismo. Ingresan elementos que se transforman e incrementan su valor para finalmente ser vendidos en el mercado. Este

sistema cuenta con muchas características que deben tenerse en cuenta a la hora de diseñar y desarrollar un producto, es imposible hacer viable una idea sin tener en cuenta los procesos productivos, sus limitaciones y alcances.

Es importante analizar la interacción de todos los elementos en un día de producción, para no ir en contra de este movimiento al momento de diseñar un nuevo producto. Este análisis se lleva a cabo en las instalaciones de la empresa (ver Ilustración 107.).



Ilustración 107. **Instalaciones -Tony II** (fotografía del autor)

En el siguiente diagrama (ver Ilustración 108.) se relacionan los procesos de producción internos a la organización, los cuales se llevan a cabo en una fábrica vertical de 4 pisos. De igual manera se soportan estos procesos por medio de fotografías, las cuales permiten visualizar las diferentes etapas (ver Ilustración 109.) del proceso de producción.

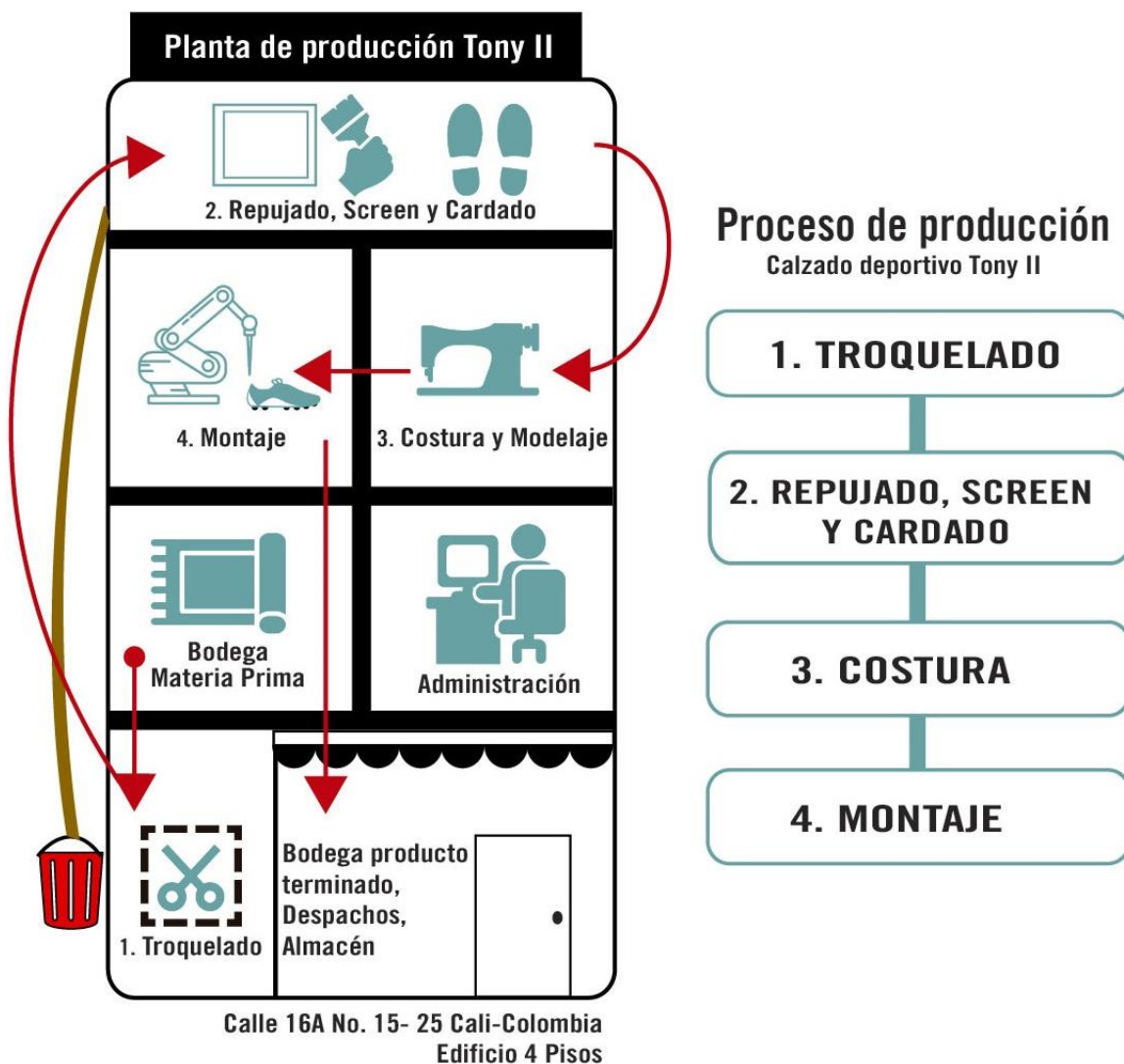


Ilustración 108. **Esquema planta de producción Tony II** (elaboración propia según observaciones)

Una de las mayores limitaciones del proceso productivo en Tony II es que no cuenta con un ingeniero que dirija la planta de producción, existe una coordinadora de órdenes de trabajo, pero no hay quien esté a cargo de los procesos, del buen funcionamiento de la

maquinaria y de la búsqueda del mejoramiento continuo. Al día de hoy se encuentran en la búsqueda de esta persona que reactive el proceso de producción.

La organización es consciente de sus falencias, no existen manuales de calidad, manuales de uso de la maquinaria, el personal no utiliza los implementos de seguridad, el clima y el espacio asignado para cada trabajo no es el adecuado.

Proceso de producción Calzado deportivo Tony II



Ilustración 109. **Etapas proceso de producción Tony II** (fotografías del autor)

- Troquelado: El proceso inicia con los cortes de material sintético o cuero, la troqueladora se encuentra ubicada en el primer piso del edificio, pues es una

máquina muy grande, pesada y antigua. Sólo los operarios asignados al área conocen su funcionamiento, si alguno falta al trabajo, la línea de corte se estanca. Es muy importante conocer este proceso para el diseño de producto, la máquina tiene ciertas dimensiones de corte, hay troqueles muy complicados de desarrollar, el diseño no puede tener muchas piezas porque retrasa el proceso, debe aprovecharse la mayor cantidad de material posible en el corte y hay cortes que definitivamente este tipo de maquinaria no podrá llevar a cabo.

- Repujado, Screen y Cardado: Después de troqueladas las piezas continúa el proceso de screen y repujado del material sintético. Esta área se encuentra ubicada en el último piso del edificio, por la necesidad de ventilación. La ubicación retrasa los procesos, pues las piezas deben subir cuatro pisos para luego bajar al tercero donde inicia el proceso de costura.

El screen permite realizar una estampación gráfica de baja calidad con pintura sobre el cuero, razón por la cual sólo es utilizado para el detalle de marca en la talonera del calzado, el cual es la firma Tony II. Se han usado los mismos marcos de screen por más de 20 años.

En esta misma área se encuentra el proceso de cardado y preparación de suelas. Además de cumplir con las órdenes de trabajo, el encargado del cardado es una persona proactiva y comprometida, ha realizado algunas modificaciones en una de las máquinas con la ayuda del modelista; rescatando moldes lograron producir sus propias suelas y demostrarle a la gerencia la viabilidad de fabricar calzado tipo sport dentro de la organización, este tipo de iniciativas deben ser apoyadas por la gerencia para empoderar e incentivar a su personal.

- **Costura:** Después de la estampación continúa el proceso de costura. El área cuenta con una maquinaria antigua que está en proceso de renovación, es el área donde se percibe mayor compañerismo y trabajo en equipo, pues se apoyan entre todos, entendiendo que el pago por sus servicios depende del producto terminado. La costura puede ser uno de los mayores limitantes al momento de diseñar, pues al ser un trabajo hombre-máquina, un producto que contenga muchas piezas o costuras complejas hará que los tiempos del proceso sean muy lentos, además un diseño complejo puede generar inconformismo en el personal debido al tipo de contrato a destajo.
- **Montaje:** Al culminar el proceso de costura se inicia el montaje o conformación del calzado. El primer paso es tomar los cortes y agregar el contrafuerte, luego de este proceso, se ubica el corte sobre la horma y se montan puntas, laterales y talón. Cuando el guayo ya está conformado se hace un proceso de cardado y se marcan las suelas para la aplicación del pegante, el siguiente paso es el pegue de las suelas y el secado del producto, se deshorma y se termina la conformación con la costura de la suela y los remaches, si aplican.

El último paso en la línea de montaje es la mesa de acabados, en esta se realizan los últimos retoques al zapato, los limpian, le cortan los hilos, se ponen los cordones y se empaca.

El área de montaje es la línea de producción con mayores problemas, la maquinaria se daña constantemente, hay ausentismo de personal, no hay trabajo en equipo, no se apoyan en las tareas y no existe un control de calidad que verifique y garantice un óptimo resultado.

Las máquinas fundamentales en el proceso de producción son las montadoras de puntas y talones, pues determinan los tiempos de producción. Esta maquinaria es antigua y en muchas ocasiones no le realizan mantenimiento preventivo, esto puede retrasar los procesos, siendo la razón principal de las demoras en la entrega final.

Con el proyecto de renovación se da inicio a la compra de nueva maquinaria que acelere el proceso productivo, la pegadora de suelas era uno de los mayores dolores de cabeza de la organización y fue la primera compra por leasing que se realizó, recordemos que hoy en día la organización se encuentra en un proceso de reforma de maquinaria y tecnología.

Renovación de maquinaria y tecnología

Calzado deportivo Tony II



Ilustración 110. Renovación de maquinaria Tony II (fotografías del autor)

Gran parte del éxito del producto en el mercado se debe a la calidad en la conformación y presentación del mismo, es inconcebible que una línea de producción no culmine su proceso en un área de calidad, verificando el perfecto estado del producto y los detalles de cada uno de los procesos de fabricación para el mejoramiento continuo. Hoy en día la persona que decide si el producto cumple con los estándares de calidad es la operaria encargada de limpiar y empacar el producto.

i. Despachos

La última etapa del producto dentro de la organización es el área de despachos. Hoy en día la mayoría de operarios, personal administrativo y la misma gerencia afirman que despachos es el área con mayores problemas, pues no es organizada, no tiene prioridades con las órdenes de trabajo y tiene muchos retrasos.

Si observamos holísticamente el sistema de diseño y desarrollo de producto, el área de despachos es el lugar donde recaen todas las falencias de orden y tecnología, y los problemas de organización y de tiempos de los procesos productivos anteriores. Esta área es la encargada de remitir pedidos y gracias a estos se generan facturas y cobros.

La compra del nuevo software obliga a la sistematización de todas las etapas de producción (tiempos, materiales, personal, consumos); con este se espera que las órdenes de trabajo finalmente sean organizadas y se cumplan los tiempos de entrega.

La garantía y reparación directa con el fabricante es un atractivo comercial a la hora de vender el producto, pero en este momento, la llegada de productos por reparación retrasa el proceso de producción. Las reparaciones no tienen un registro de tipo o causa, tampoco se llevan a cabo con procesos especiales; estas interrumpen la línea de

producción en curso porque su entrega debe ser inmediata y genera inconformismo en el personal, pues no reciben pago por reparación realizada sino por producto terminado.

Si existiera un proceso de calidad, la llegada de productos por reparación tendría que disminuir considerablemente.

j. Distribuidor

El canal de venta de Tony II son los distribuidores de artículos deportivos, ellos entran en contacto con los usuarios, ya que la marca no vende directamente sus productos. Los distribuidores son incentivados continuamente con paquetes promocionales y publicidad.

Hoy en día los productos Tony II no resaltan sobre otros de la misma categoría (ver Ilustración 111.), no existe proceso de diferenciación en las tiendas de los distribuidores.



Ilustración 111. Producto Tony II en distribuidores (fotografía del autor)

El éxito del producto en el mercado se relaciona con la manera de exhibirlo y presentarlo. El diseñador en el momento de ideación y desarrollo debe pensar en su producto puesto en vitrina, en la manera como el usuario interactúa por primera vez con él, en su empaque y transporte y lo más importante en este caso, en cómo resaltar su producto frente a los de la competencia.

k. Área comercial

El ciclo comercial del producto (ver Ilustración 112.) permite entender su relación con el diseño y desarrollo del mismo.

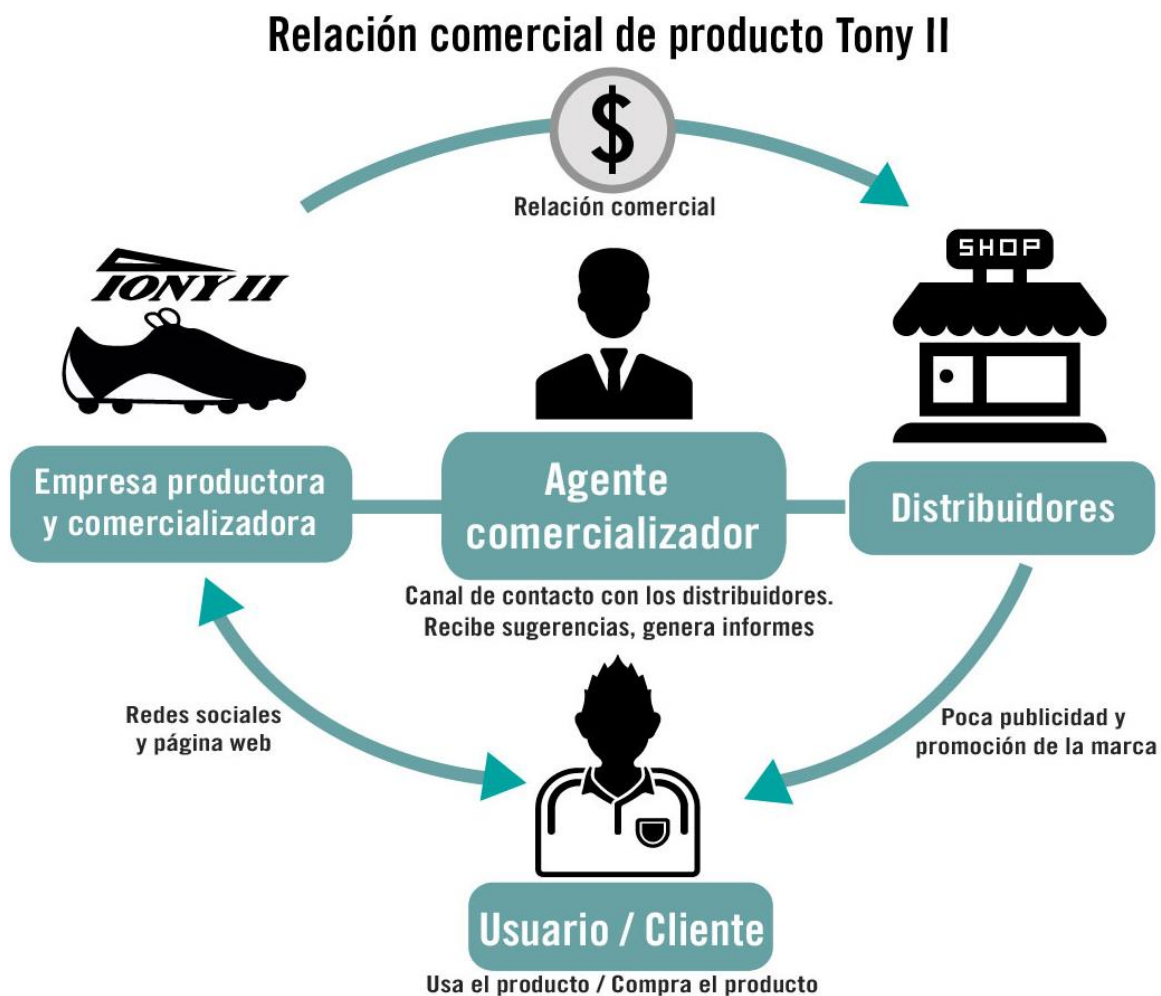


Ilustración 112. **Ciclo comercial producto actual Tony II** (elaboración propia según info. suministrada)

Los agentes comerciales de Tony II se mantienen en continuo contacto con los distribuidores. Gracias a esta comunicación los agentes ofrecen paquetes promocionales, entregan publicidad de los productos, y escuchan las sugerencias de los distribuidores, los cuales tienen la posibilidad de captar la voz de los usuarios.

Tony II es la marca deportiva de guayos y artículos deportivos de la empresa Orozco Gutiérrez S.A.S. La marca Tony II vende sus productos a distribuidores de artículos deportivos y no cuenta con un canal de venta directo al usuario, no tiene tiendas propias y la informalidad de muchas escuelas deportivas impide el respaldo financiero necesario para iniciar un proceso comercial con estas.

La estrategia comercial de la marca Tony II es llegar a todos los rincones de Colombia con 5 agentes comerciales divididos en las 5 zonas del país. El agente comercial además de encargarse de las ventas de los productos, la presentación de informes mensuales y la respuesta a garantías y reparaciones, es quien recibe todas las sugerencias de los distribuidores, son el puente entre el distribuidor, el usuario y la compañía.

Muchas de las necesidades que inician el ciclo de diseño y desarrollo del producto se atribuyen a las sugerencias de los agentes, sin embargo, algunas veces no son escuchados, pues no existe un comité comercial que discuta las posibilidades de mejora para el desarrollo de nuevos productos. La información que ellos apremian algunas veces se pierde por la informalidad con la que la transmiten.

Es muy importante la presencia del agente comercial en el momento de idear y desarrollar un nuevo producto, son ellos quienes están en contacto con las nuevas

tendencias del mercado local, las sugerencias de los usuarios y el movimiento de la competencia.

Por supuesto cuando la producción se retrasa, son los agentes comerciales los que tienen que responder ante el cliente, terminan siendo el lugar donde recaen las fallencias y las consecuencias de un sistema de diseño y desarrollo de producto que no está claramente estructurado.

El área comercial descubre que la publicidad solicitada por parte de los distribuidores no es utilizada en muchas ocasiones o es utilizada en beneficios particulares, que las grandes marcas y sus productos son quienes tienen protagonismo en estos almacenes y que es necesario que la marca Tony II retome su presencia en el mercado y la recordación entre los usuarios.

La respuesta a esta solicitud fue iniciar un proceso de posicionamiento a través de la web y gestionar la administración de la comunidad (community management). Hoy en día este proceso está siendo implementado con muy buenos resultados, aumentando la participación de la marca en distintos eventos. Sin embargo, este canal no es utilizado para recibir sugerencias o realizar conversatorios de usuarios con el fin de encontrar nuevas necesidades, lluvia de ideas o promover nuevos diseños.

Hoy en día, gracias al proyecto de renovación y al compromiso de Adolfo Orozco Gutiérrez con la reestructuración del sistema de diseño y desarrollo de producto, en unos años se podrá evidenciar el avance de esta organización, lo más importante es que finalmente están encaminados a la gestión del cambio, donde poco a poco se están modificando los procesos y disponiendo de recursos para lograrlo.

9.1.2.3 *Gestión de la innovación*

Además de las observaciones del sistema y las encuestas a los colaboradores, se suma el instrumento que permite recolectar información acerca de la gestión de la innovación en organizaciones manufactureras. El objetivo es analizar y diagnosticar a la innovación entendida como operación capaz de generar valor en la empresa. El instrumento (ver Anexo 10.) fue contestado por el señor Adolfo Orozco, gerente general.

- Información general acerca de la gestión de innovación
 - La innovación no se encuentra establecida como operación, este fenómeno no cuenta con modelos, fases y actividades que faciliten la constante generación de valor en los procesos de la empresa. En la organización prima la gestión del cotidiano.
 - Actualmente la empresa trabaja con la agencia de innovación Entreciclos Lab en dos proyectos de innovación, de producto y de mercadeo (renovación de marca). El cumplimiento de los objetivos planteados en estos proyectos y la estrategia que esta investigación plantee, se espera sean la base de la cultura organizacional de innovación que permita permear todas las áreas y procesos del sistema social.
 - En los últimos 12 meses. Se lanzó una nueva línea de guayos deportivos, capturando nuevos usuarios. Se implementaron dos programas para mejorar procesos administrativos, programaciones y despachos. Se rediseñó el método de comercialización, generando la figura de agentes comerciales. Inició la alianza con la agencia de innovación Entreciclos Lab,

buscando establecer métodos para gestionar diversos tipos de innovaciones.

- Teniendo en cuenta la marca deportiva de la empresa, se consideran el marketing y los avances tecnológicos, entre los enfoques estratégicos más relevantes para generar valor.
- El gerente califica como innovación incremental los cambios que actualmente se están adelantando, considera que la generación de valor se podrá apreciar más adelante, de momento, asume el cambio como un proceso definido 100% por las necesidades futuras de la organización.
- **Direccionamiento estratégico y responsabilidad de la dirección**
 - La gerencia actual tiene gran compromiso con la gestión del cambio, realiza seguimientos de los procesos e interpreta el estado de las relaciones entre los distintos grupos, internos y externos, que se comunican con el sistema.
 - La innovación no es hoy una operación que sea reconocida como parte de la cultura organizacional, es necesario hacerla explícita y real como motor de generación de valor; comunicarle a todos los colaboradores los proyectos, avances y resultados.
 - La organización no cuenta con una unidad interna que gestione los procesos de I+D+i, no tiene el espacio físico disponible ni el recurso humano capacitado.
- **Gestión de los recursos**
 - La empresa no cuenta con una estrategia que le ayude a gestionar recursos tecnológicos, humanos o financieros; tampoco ha definido actividades que

gestionan el conocimiento, motiven la habilidad creativa de sus colaboradores o el empoderamiento de los mismos. Sin embargo, entiende sus debilidades internas y se ha abierto a la agencia externa que le ayude a reconocerse y a gestionar recursos

- La gerencia considera que el ambiente de trabajo favorece algunas veces la gestión de la innovación para lograr los objetivos. La percepción de algunos colaboradores, especialmente el modelista que se comunica directamente con el sistema de diseño y desarrollo de producto, es algo pesimista debido a su rol en solitario y a las pocas herramientas que se le brindan.
- Actividades de I+D+i
 - No se lleva a cabo ningún proceso de vigilancia tecnológica, no se cuenta con un banco de ideas, ni están definidos sistemas que permitan la transferencia de conocimientos de diversas índoles (técnicos, comerciales, de éxitos, de fracasos) que permita fortalecer la gestión de la innovación.
 - No se conocen ni se utilizan metodologías para gestionar proyectos de innovación desde la planeación hasta los resultados. La gerencia de la organización es consciente de esta falencia y de la dificultad de emprender procesos sin metodologías y herramientas definidas, está abierta al cambio y a generar una nueva cultura de la organizacional.
 - La empresa se ha interesado por trabajar productos originales, respetando la propiedad intelectual de las grandes marcas. Su marca está registrada.

- La creatividad como habilidad humana no está siendo potenciada, los colaboradores se encuentran sumidos en el cotidiano y no se ha logrado conocer ni entender los aportes de la misma. No se tiene conocimiento.
- La organización ha implementado sistemas de información para controlar actividades y recursos administrativos, básicos para su sobrevivencia. Entiende la importancia de controlar y sistematizar información para hacerse más competitiva.
- La selección de proveedores e insumos se rigen por políticas comerciales básicas, algunos nuevos desarrollos han presentado problemas porque no se contemplaron los pasos necesarios para validarlos.
- La organización no reconoce ninguna certificación que oriente y normalice el proceso de gestión o los proyectos de innovación. Ha hecho explícita la necesidad de esta mejora continua.

Con los cambios que se han implementado en la organización, todos los colaboradores están conscientes de las mejoras proyectadas y la dificultad en alcanzar los objetivos planteados. Sin embargo, no se encuentra arraigada en la cultura organizacional la conciencia necesaria para que cada uno de los colaboradores se reconozca como motor de este cambio, el sistema se percibe como un ente complejo con múltiples entropías.

De los ejercicios con la agencia Entreciclos Lab se espera abrir la puerta a un cambio estratégico, planeado, fundamentado en proyectos. Permitir que los socios visualicen y entiendan un ejercicio realizado bajo procesos previamente establecidos, facilitará la gestión de una cultura de innovación aceptada y promovida por los mismos, de esta

manera, permear las costumbres de los colaboradores y la operación del sistema contará con el apoyo necesario.

9.1.3 Ambiente

Gracias a la construcción del marco teórico afirmamos que la creatividad es una habilidad innata del ser humano, esta le permite dar soluciones no tradicionales a necesidades particulares, requiere de conocimientos previos, intereses, motivaciones, y un ambiente permeable que facilite interacciones para fortalecerla, pues de lo contrario podría obstaculizarse.

Si las organizaciones buscan ideas que puedan aportar a la gestión de la innovación, deben preocuparse por facilitar e implementar características que hagan mejores y más adecuados sus ambientes organizacionales, fomentando y fortaleciendo la comunicación, el trabajo en equipo, la participación, el liderazgo, habilitando espacios cómodos para realizar diferentes actividades, gestionando el cambio de su cultura.

Se evalúan los elementos psicosociales, didácticos y físicos del ambiente en la organización Orozco Gutiérrez S.A.S.; para este análisis se recolectaron datos por medio de observaciones directas, entrevistas con colaboradores y la aplicación del instrumento Test de ambientes y escenarios creativos (ver Anexo 11.).

a. Ambiente psicosocial

El ambiente psicosocial es aquel que integra los componentes biológicos con los psicológicos y sociales del individuo en interacción con su entorno.

A nivel biológico en la organización (ver Ilustración 113.) los empleados no están en las mejores condiciones, gran parte del área operativa no utiliza sus implementos de

seguridad, algunos de ellos tienen contacto directo con agentes químicos, las posturas, fuerzas y movimientos físicos que realizan a diario son incorrectos, esto puede atribuirse a la distribución de la planta física, la cual se estableció vertical en un edificio de cuatro pisos. En cambio, en el área administrativa el mayor problema es el sedentarismo y las malas posturas prolongadas.



Ilustración 113. Ambiente psicosocial biológico Tony II (fotografías del autor)

A nivel psicológico y social la organización desconoce el potencial creativo de sus colaboradores, no existe un ambiente de participación activa o una atmósfera de motivación y reconocimiento de ideas. Colaboradores de las áreas administrativa y operativa cuentan con libertad para exponer sus ideas sobre nuevos desarrollos o procesos directamente a la gerencia, sin embargo, gran parte de las mismas son rechazadas por razones técnicas, económicas, de recursos humanos, de tiempo o de miedo al fracaso, sin haber sido evaluadas por una coalición facilitadora del cambio. Finalmente, la mayoría de las iniciativas no se consolidan, no son reconocidas, clasificadas o almacenadas, ni se tienen en cuenta por su potencial futuro.

b. Ambiente pedagógico

La dimensión pedagógica o didáctica está relacionada con los procesos de aprendizaje de la organización, las interacciones entre el crecimiento personal y colectivo de sus colaboradores y las diferentes actividades que promueven la formación como capacitaciones, programas o cursos de formación, y la comunicación abierta.

La organización Orozco Gutiérrez S.A.S no propicia cursos o programas de formación en creatividad e innovación para sus colaboradores y no cuenta con procedimientos establecidos para solucionar creativamente los problemas, por esta razón, en su proyecto de renovación decide contactar a la agencia de innovación Entreciclos Lab, ente que busca aportar en el proceso de incorporar la innovación como operación en el sistema. El objetivo es facilitar el desarrollo de propuestas para todos los tipos de innovación: producto o servicio, procesos, mercadeo y organización.

La buena comunicación y el trabajo en equipo son grandes falencias de la organización, los colaboradores trabajan de forma independiente procurando cumplir con sus tareas específicas, sin tener en cuenta las apreciaciones de los demás o los efectos que podría generar la toma de una mala decisión frente al resto del proceso, no reconocen a la organización como un sistema donde todas sus variables se interrelacionan como si estuvieran bajo un efecto dominó, cualquier incidencia en alguna parte del proceso afectará por consiguiente a las demás.

En la organización no existen ni espacios ni tiempo para la lúdica, los compromisos del día a día no lo permiten; la presión por cumplir con entregas y compromisos comerciales la siente toda la organización, pero recae sobre un área de producción que suele

atrasarse. Si el sistema de diseño y desarrollo de producto estuviera suficientemente estructurado, podrían abrirse estos espacios y generar estrategias para captar esas ideas originales de sus colaboradores.

c. Ambiente físico

Un espacio físico adecuado facilita el proceso creativo. El diseño de los espacios de trabajo debe realizarse en función a las necesidades de los colaboradores, analizando cada actividad y sus requerimientos de desarrollo, e incluyendo estudios de ergonomía. Potencializar un ambiente físico apropiado que genere valor en la organización, puede significar también abrirse al entorno, no limitarse a la arquitectura de la empresa.

En la compañía Orozco Gutiérrez S.A.S, su estructura física puede llegar a ser una de sus mayores limitaciones. Las oficinas administrativas y planta de producción se encuentran ubicadas en un edificio de cuatro pisos en el centro de la ciudad de Cali, la temperatura que alcanza los 35°C afecta la disposición de los colaboradores operativos principalmente, pues el área administrativa cuenta con aire acondicionado.

La distribución vertical de la planta física no corresponde con el proceso productivo y denota sobre esfuerzos y agotamiento físico para el personal de trabajo, por ejemplo, el área de troquelado se encuentra en el primer piso por el peso y el golpe de las máquinas, esto origina que las piezas para la fabricación del calzado deban llegar al cuarto piso, área de screen y repujado, y descender al tercero para costura.

Los puestos de trabajo a nivel operativo son muy pequeños, limitados para la ejecución de la tarea, sometidos a altas temperaturas, a contaminación auditiva y a desorden, por ejemplo, en el área de costura se encuentra ubicado el puesto del modelista, colaborador

primordial para el sistema de diseño y desarrollo de producto, este puesto no le aporta valor a su trabajo, no cuenta con el espacio ni las herramientas suficientes para construir, clasificar y almacenar los prototipos, no es ideal para el desarrollo de nuevas ideas.

La organización no cuenta con un área de desarrollo de producto, aquellos que están involucrados en el proceso actual (ver Ilustración 114.), como el gerente o el modelista, carecen de espacios y herramientas para hacer productivo este sistema. No se destinan recursos significativos para la renovación de estos espacios, pues para la organización existen otras prioridades en su proyecto de renovación, aunque estiman que en 3 o 4 años puedan trasladarse a una planta física horizontal.

Es importante que la organización cuente con espacios y canales de comunicación que inviten al trabajo en equipo, al fortalecimiento de ideas, a la discusión y análisis de diferentes temáticas. Hoy en día carece de áreas para reuniones informales y para capacitaciones, cursos o actividades lúdicas. Su plan de renovación debe contemplar la construcción de espacios que generen valor dentro de la organización.



Ilustración 114. Ambiente físico puestos Tony II (fotografías del autor)

9.2 Análisis unidad de estudio 1B. Agencia Entreciclos Lab. Proyecto Guantes para arquero y canilleras Tony II

La organización Orozco Gutiérrez S.A.S se encuentra en un proceso de cambio que requiere la definición de nuevos agentes, nuevas operaciones y nuevos ambientes para convertir los planteamientos proyectuales en realidad. Una de las proyecciones de la organización es la consolidación de una estrategia de diseño y desarrollo de producto, la cual se proyecta como base para ayudar a gestionar la innovación y mejorar la competitividad de la organización.

Al no contar con un área especializada en investigación y desarrollo, el primer paso de la organización es contactar a la agencia de innovación Entreciclos Lab., la cual se encarga del rediseño y posicionamiento de la marca, y del desarrollo de nuevos productos. Este contacto externo permitirá que Orozco Gutiérrez S.A.S. conozca otras maneras de trabajar, otro tipo de metodologías y procesos, los cuales le permitirán alcanzar objetivos y le ayudarán a crear su propia estrategia.

Para entender la influencia de la agencia Entreciclos Lab sobre los proyectos de innovación de la organización Orozco Gutiérrez S.A.S., se profundizará en el proyecto *Diseño y desarrollo de canilleras y guantes de arquero marca Tony II*.

Esta unidad de estudio permite reconocer y entender los planteamientos de la agencia en este proyecto: las operaciones enmarcadas en metodología, fases, actividades y herramientas; los agentes definidos para la intervención de cada fase o actividad; y el ambiente en el cual se desarrollan las diferentes actividades. El objetivo es entonces reconocer el proyecto en curso y los resultados obtenidos hasta el momento.

Unidad de estudio: Ciclo de investigación Agencia

Observación del proyecto en curso liderado por la Agencia Entreciclos Lab:

Diseño y desarrollo de canilleras y guantes de arquero para la marca Tony II

Investigador en contacto directo con lo fenómenos



Nota: Estas descripciones son el resultado de la observación por parte del investigador y la información suministrada por la agencia.

Ilustración 115. Unidades de información – Unidad de estudio Agencia, proyecto (elaboración propia)

9.2.1 Agentes

La agencia de innovación plantea los proyectos y es la responsable de llevar a cabo los desarrollos. La agencia externa es una opción para organizaciones que no tienen áreas establecidas ni cuentan con los agentes necesarios para llevar a cabo los proyectos.

Bajo esta óptica, la agencia entiende la importancia de gestionar los recursos humanos propios de la organización y los agentes externos, necesarios y pertinentes según las

fases y las actividades particulares. La agencia también valora cada uno de los efectos que tienen las diferentes capacidades de las personas al transformarlas en operaciones que generan valor en el sistema al cual se están integrando.

El planteamiento proyectual de la agencia (Guantes para arquero y canilleras), los documentos de las fases ya desarrolladas, y las proyecciones y expectativas de las fases siguientes, nos permiten reconocer y listar los sujetos propuestos e integrados al proyecto, para lograr así los diversos objetivos de las fases:

- Planteamiento proyectual: Diseño de proyecto, fases, actividades, asignación de recursos y tiempos.
 - Agente de proyectos y agente de experiencias de Entreciclos Lab (diseñadoras industriales con experiencia en desarrollo de productos, en gestión de diseño e innovación, y en investigación).
- Fase 1 – Investigación: Conocer la competencia, los posibles usuarios, la antropometría de algunos jugadores y el contexto industrial.
 - Agentes de Entreciclos Lab, distribuidores de artículos deportivos, jugadores de fútbol, asesores comerciales (proveedores), agentes Tony II.
- Fase 2 – Concepto-Diseño: Conceptualización y bocetación de las propuestas de las colecciones de productos.
 - Agentes de Entreciclos Lab, jugadores de fútbol, diseñador gráfico, fisioterapeuta, agente comercial Tony II, agentes Tony II.
- Fase 3 – Desarrollo-Detalle: Modelados, planimetrías, prototipos y pruebas.
 - Agentes de Entreciclos Lab, proveedores, ingeniero mecánico, jugadores de fútbol, agentes Tony II.

- Fase 4 – Pre producción industrial: Implementación de la información necesaria para garantizar la viabilidad técnica de los desarrollos.
 - Agentes Entreciclos Lab, proveedores, diseñador gráfico, agentes Tony II.
- Fase 5 – Supervisión de la producción: Examinar el proceso industrial de los productos, los recursos y las utilidades para la organización.
 - Agentes de Entreciclos Lab, proveedores, agentes Tony II.
- Fase 6 – Mercadeo: Recomendaciones para comunicación y venta de los productos.
 - Agentes de Entreciclos Lab, agentes comerciales Tony II, distribuidores de artículos deportivos, diseñador gráfico, jugadores de fútbol.

El proyecto vincula a diferentes agentes, tantos y tan variados como las actividades a llevar a cabo. Esta ventaja facilita la gestión del cambio proyectada con el planteamiento, empodera a la agencia para tomar las decisiones y manejar los recursos, es ejemplo de una cultura en la que el conocimiento de todos los colaboradores es valorado y cada uno en su momento es un agente de cambio para obtener los mejores resultados.

9.2.2 Operaciones

Como se mencionó en el capítulo II (3.4.3.5 Realidades de algunos servicios empresariales de innovación en Colombia), la agencia Entreciclos Lab desarrolla proyectos que ayudan a incorporar la innovación como operación dentro de la empresa, sus propuestas generan valor y facilitan la gestión del cambio. Recordemos que Entreciclos Lab trabaja los diferentes tipos de innovación planteados en el Manual de Oslo, teniendo así la posibilidad de intervenir un sistema en producto o servicios, en procesos, en mercadeo y organizacionalmente.

Cuando la organización Orozco Gutiérrez S.A.S. hace contacto con la agencia, se plantean dos proyectos principales para intervenir la organización, el primero busca innovar en mercadeo y posicionamiento de marca y el segundo está ligado al diseño e innovación de nuevos productos.

Para identificar el impacto de la agencia en la organización y entendiendo que la fuente de energía de Tony II es justamente el sistema de diseño y desarrollo de producto, se analizarán las operaciones del proyecto Guantes para arquero y canilleras, actualmente en curso. Se listan las fases del planteamiento proyectual (ver Ilustración 116.):



Ilustración 116. **Ciclo proyectual Guantes para arquero y canilleras Tony II** (elaboración propia)

a. Planteamiento proyectual: requerimientos del cliente

El ciclo proyectual inicia con los requerimientos definidos por la organización, quien interpreta la información dada por distribuidores y agentes comerciales, solicitando el diseño y desarrollo de nuevos accesorios deportivos para su marca Tony II.

Hoy en día, los accesorios deportivos que ofrece la marca Tony II son importados de China, entre estos, las canilleras para fútbol no cuentan con un diseño original y exclusivo, son productos genéricos con la marca. Importar estos artículos del exterior ha generado problemas para la organización, el aumento en los costos por el incremento del precio del dólar en Colombia, tallas y colores que se agotan rápidamente, manejo de stocks grandes e imposibilidad solicitar pequeñas cantidades y por supuesto, falta de identidad y calidad en los productos.

Los guantes para arquero han sido solicitados por los distribuidores y el stock de canilleras comprado en el 2012 se está agotando; la organización percibe este momento como una oportunidad para desarrollar productos originales, bajo esquemas de producción que les permitan manejar stocks más pequeños y mayor surtido.

El diseño y desarrollo de estos productos en Colombia, aunque éstos no puedan producirse en su totalidad dentro de la planta de producción de la organización, van a promover la industria nacional, y a diversificar los productos y los usuarios de la marca.

Para este proyecto, los requerimientos que dan inicio al ciclo de desarrollo son entregados por el cliente. Para proyectos futuros serán el reconocimiento del sistema, el análisis del mercado y las tendencias, el contacto directo con usuarios, proveedores o distribuidores lo que nos determine los requerimientos.

b. Fase 1 – Investigación

La agencia divide la primera fase en cinco etapas, las cuales permiten el reconocimiento de las diferentes variables que influyen en el diseño y desarrollo del producto:

- Estado del arte: Análisis de los productos de la categoría. Marca Tony II y otras marcas en el mercado.
 - Análisis formal (configuraciones físicas)
 - Análisis funcional (características de usabilidad)
 - Materiales
 - Procesos de fabricación
 - Manejo de identidad gráfica
 - Manejo de producto en el mercado
- Sport Vision (exploración): Contacto directo con usuarios de la categoría de producto. Reconocer sus preferencias, recomendaciones o necesidades.
 - Encuestas: Toma de datos a usuarios en momento de juego. (Cant. 25).
Apoyo fotográfico.
- Contexto industrial: Acercamiento a la industrialización del producto.
 - Búsqueda de información sobre materiales que puedan emplearse en la fabricación del producto.
 - Búsqueda de proveedores (materia prima y procesos industriales).
 - Visita a proveedores (materia prima y procesos industriales).
 - Análisis de tiempos y costos de fabricación.
- Biomecánica y antropometría: Se analizan las medidas de posibles usuarios, se observa la biomecánica en el uso y la adaptación del producto al usuario.

- Definición de la población de estudio (selección de la muestra).
- Observaciones y tomas de medidas.
- Viabilidad técnica y económica: Evaluación de la fase de investigación para definir límites y alcances del proyecto.

c. Fase 2 – Concepto y Diseño

Esta fase del proyecto, Guantes para arquero y canilleras, facilita los procesos de ideación y bocetación de las propuestas. Gracias a la información recolectada en la fase anterior, las opciones pueden construirse sobre parámetros reales.

- Workshop: Taller de ideación con múltiples agentes (*esta actividad se observará a fondo, ya que ha sido definida como unidad de este estudio de caso*).
 - Definición del concepto.
 - Identidad visual de producto y empaque.
 - Proceso de bocetación: Producto y empaque.
 - Comité de evaluación de bocetos y selección de propuestas.

d. Fase 3 – Detalle y Desarrollo

Al tener las propuestas seleccionadas se inicia el proceso de detalle para llevar estas ideas a un feliz término.

- Pruebas de laboratorio y definición de materiales definitivos (caracterizaciones).
- Modelados 3d de las propuestas.
- Maquetas de las propuestas.
- Fichas técnicas.
- Evaluación y ajustes de modelados y maquetas.

e. Fase 4 – Pre producción industrial

Es muy importante para el éxito de una propuesta de diseño, encontrar al proveedor más calificado, con el conocimiento para evaluar y aportar, y que sea una opción viable económicamente.

- Suministrar información técnica a la organización y los proveedores (planimetrías, fichas técnicas y de materiales).
- Cotizaciones. Proveedores de material y procesos productivos.
- Definición de proveedores. Acompañamiento en la relación comercial del proveedor con la organización.

f. Fase 5 – Supervisión de la producción

Después de seleccionar a los proveedores idóneos para llevar a cabo el proceso fabricación, es primordial el acompañamiento en su primer proceso productivo.

- Acompañamiento en todas las etapas del proceso de fabricación. Ajustes.
- Evaluación del prototipo (primeros ejemplares). Validación.

g. Aprobación

El prototipo del producto es aprobado y validado por la agencia, la organización, el proveedor y por supuesto el usuario final, de esta manera se da vía libre al proceso de fabricación en serie.

h. Fase 6 – Mercadeo

Luego de entregar el producto terminado, la agencia proyecta la definición de recomendaciones para la comercialización y venta del producto. Estos parámetros

básicos pueden proyectarse como estrategia de mercadeo, por medio del planteamiento de un nuevo proyecto, entre la agencia y la organización.

Cada una de las fases es puerta de la siguiente, cuenta con sus actividades y sus entregables claramente definidos, de esta manera se garantizan el desarrollo de todos los procesos, se tiene la posibilidad de evaluar la estrategia y plantear mejoras a gestionar en las fases siguientes o en proyectos futuros.

El éxito del proyecto busca la generación de valor al diseñar productos, los cuales no forman parte de la capacidad técnica actual de la organización. Se espera de estos productos que generen valor para los usuarios actuales y nuevos de la marca.

9.2.3 Ambiente

Los individuos necesitan desenvolverse en ambientes que faciliten la comunicación, la reflexión y el descanso, cuando este ambiente contiene elementos inhibidores, como el ruido, sustancias químicas, altas temperaturas, lugares de trabajo mal diseñados, problemas de distribución, ausencia de espacios para el descanso y la lúdica, y lugares de reunión, se dificulta el proceso creativo de sus colaboradores.

Entreciclos Lab valora todas las ideas, las clasifica, tiene tolerancia al fracaso, aprovecha los errores como motor del cambio, empodera a los agentes colaboradores promoviendo y demostrando que ninguno es más valioso que otro, de esta manera, se genera un clima de participación, de aceptación mutua y de apertura a la innovación.

En su papel de agencia externa a la organización, se apropia de diferentes escenarios físicos (ver Ilustración 117.) para llevar a cabo cada una de las fases del proyecto, facilitando el desarrollo del proceso creativo a lo largo de la ejecución total del

planteamiento. La agencia considera estos ambientes físicos parte esencial del desarrollo de las diferentes fases y actividades, se definen abiertos al aprendizaje y con la capacidad de generar bienestar en los sujetos que en estos se desenvuelven y participan.

Ambientes propuestos por la agencia

Proyecto Guantes para arquero y canilleras



Ilustración 117. Ambientes propuestos por la Agencia (fotografías del autor)

Ambientes del proyecto *Diseño y desarrollo de canilleras y guantes de arquero Tony II:*

- Fase 1 – Investigación:
 - Salón de reuniones Librería Alianza, Bogotá

- Salidas de campo:
 - Canchas de fútbol semi profesionales en Bogotá y alrededores
 - Visita a plantas de producción de proveedores en Bogotá
 - Visita a tiendas distribuidoras de artículos deportivos en Bogotá
- Fase 2 – Concepto Diseño:
 - Salón de reuniones Librería Alianza. Bogotá
- Fase 3 – Detalle y Desarrollo:
 - Plantas de producción proveedores y prototipado
 - Salón de reuniones Librería Alianza
 - Oficina y equipos para dibujo, modelado 3D y maquetas
- Fase 4 / Fase 5 – Pre producción industrial / Supervisión de la producción:
 - Planta de producción marca Tony II y proveedores Bogotá y Cali
 - Salón de reuniones Librería Alianza
 - Espacios de reunión para colaboradores de Tony II, Cali
- Fase 6 – Mercadeo:
 - Visita distribuidores Bogotá
 - Tiendas de distribuidores de artículos deportivos
 - Salón de reuniones Librería Alianza

La agencia no cuenta con un espacio único y propio, es por eso que Entreciclos Lab propone varios escenarios que invitan a los miembros del equipo a hacer parte de las diferentes actividades, abre canales de comunicación entre todas las fases de desarrollo y su entorno, y proporciona un ambiente adecuado para la solución de problemas, el contacto social, el desarrollo humano y la generación de ideas.

9.3 Análisis unidad de estudio 1C. Acción de la Agencia. Workshop Fase2:

Concepto – Diseño

El Workshop es una actividad particular de una fase del proyecto, un sistema en sí mismo. Entreciclos Lab ha definido varios profesionales en distintas disciplinas para este momento de ideación, ha establecido las herramientas y el espacio adecuado para el desarrollo de la actividad. Este taller se analiza para reconocer la influencia de la agencia sobre los proyectos de innovación de las organizaciones, obteniendo información de las unidades de información establecidas: agentes, operaciones y ambiente.

Unidad de estudio: Workshop. Fase 2 Concepto-Diseño

Trabajo de campo: Observación del taller de diseño liderado por la Agencia Entreciclos Lab para el proyecto de diseño y desarrollo de canilleras y guantes de arquero marca Tony II (Fase2)

Investigador en contacto directo con lo fenómenos



Ilustración 118. *Unidades de info.-U de estudio acción de la Agencia, Workshop* (elaboración propia)

9.3.1 Agentes

Entreciclos Lab ha considerado importante gestionar agencias que ayuden a lograr los objetivos planteados para el Workshop Taller de Ideación, dichos agentes se seleccionaron con base a su formación profesional y al rol que se espera puedan desempeñar dentro del equipo creativo, planteado para generar valor y cubrir la mayor cantidad de variables necesarias para los resultados del proyecto.

Ningún proceso de ideación conceptual se lleva a cabo dentro de la organización Orozco Gutiérrez S.A.S., por tanto, empoderar diferentes actores, y valorar sus experiencias y conocimientos, se entiende como una herramienta que depende, para su éxito, de la información preliminar de y para la actividad, el grado de responsabilidad que adopten los agentes y el proceso definido para generar el ambiente necesario en pro del equipo.

9.3.1.1 Individuos

Con el ánimo de gestionar un equipo interdisciplinario, se reúnen personas sin vínculo con la agencia o la empresa (dos jugadores, un fisioterapeuta y un comunicador visual), un agente comercial de Tony II y un agente de Entreciclos Lab encargado del desarrollo del taller.

Gracias a las técnicas empleadas en la recolección de datos, perfil y comportamiento (ver Anexo 7.), estilos de aprendizaje (ver Anexo 8.), bloqueos creativos (ver Anexo 9.), y a observaciones y conversaciones, se recolecta información que se relaciona con las categorías de análisis y sus características, permitiendo el reconocimiento de los actores.

A continuación se presentan las descripciones y análisis de cada uno de los agentes que participaron en el taller de ideación:

CARACTERÍSTICAS



LAURA ACEVEDO

Rol Agente de experiencias Entreciclos Lab

Formación Diseñadora industrial

Aportes y motivaciones

Conocimiento de los resultados de la investigación (Fase1) del proyecto.
Gestión de los agentes más pertinentes para el desarrollo del taller.
Obtener información de valor para el cierre exitoso de la Fase2.

Conclusiones instrumentos

Cuenta con la habilidad de entender la realidad por medio de la abstracción de conceptos, las experiencias y la ejecución. La solvencia, la fluidez y la recursividad le permiten generar múltiples opciones y gestionar de manera práctica y rápida procesos. La iniciativa como indicador más deficiente se atribuye en mayor medida a bloqueos culturales, generando cierta necesidad de dirección externa.

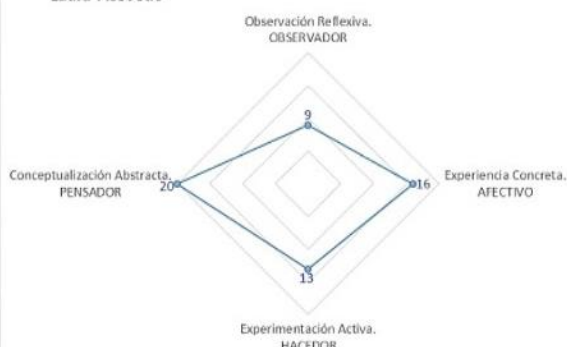
Conclusiones observaciones y conversaciones

Tiene la posibilidad de facilitar el aprendizaje de conceptos por medio de la sinopsis y la interpretación gráfica de los mismos. Su facilidad para cerrar ciclos, procesos y concluir proyectos le permite focalizar esfuerzos propios y del equipo. Define actividades, tiempos y recursos teniendo en cuenta las habilidades particulares y las propias.
Gusta de escuchar ideas y propuestas para generar conclusiones que se acomoden al consenso del equipo sin olvidar la problemática principal.
Se preocupa por diseñar experiencias y detalles que generen gran impacto y sorpresa.

INDICADORES CREATIVOS Laura Acevedo



ESTILOS DE APRENDIZAJE Laura Acevedo



BLOQUEOS CREATIVOS Laura Acevedo

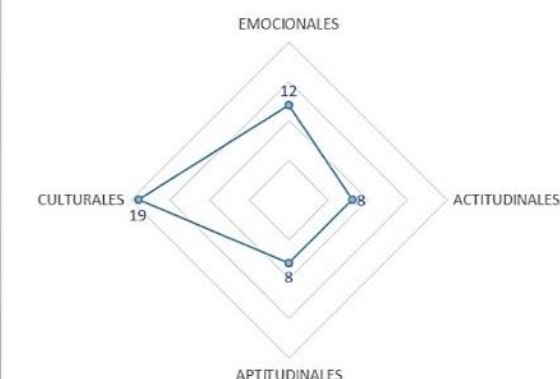


Ilustración 119. Características Laura Acevedo. Agente agencia Workshop (elaboración propia)

CARACTERÍSTICAS



CAROLINA BARBOSA

Rol Fisioterapeuta

Formación Licenciada en educación física

Aportes y motivaciones

Conocimiento en biomecánica, ortopedia y lesiones de los deportistas.

Entender la posible incidencia de los artículos deportivos en las lesiones.

Conocer los resultados y el proceso de investigación de la Fase1.

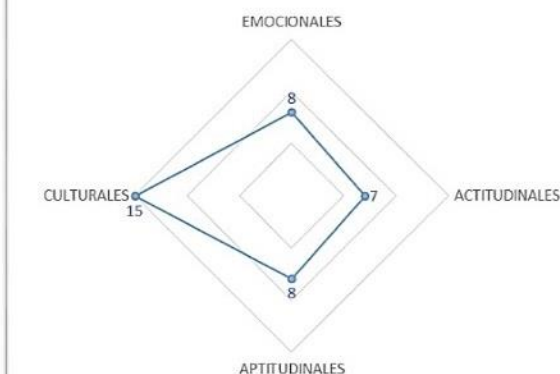
INDICADORES CREATIVOS Carolina Barbosa



ESTILOS DE APRENDIZAJE Carolina Barbosa



BLOQUEOS CREATIVOS Carolina Barbosa



Conclusiones instrumentos

Es una persona que necesita de la observación, la experiencia, la experimentación y los conceptos para poder apropiarse de manera efectiva el conocimiento.

Cuenta con una alta valoración de sí misma y de sus ideas y con la capacidad de adaptarse a los acontecimientos. Los bloqueos culturales limitan su recursividad y su capacidad de iniciativa y divergencia, razones por las cuales limita sus acciones a aquello "políticamente correcto".

Conclusiones observaciones y conversaciones

De comentarios limitados y precisos, es una persona que gusta escuchar todos los puntos de vista antes de emitir juicios que soporta en su experiencia o en sus conocimientos técnicos.

No se percibe como un agente que se sienta cómoda trabajando en equipo, tuvo dificultades en desarrollar las actividades. Este agente no tuvo la oportunidad de concluir el taller de ideación debido a otros compromisos adquiridos con anterioridad. Su manejo del tiempo le obliga a ser muy estricta con el uso que le da al mismo.

Ilustración 120. Características Carolina Barbosa. Agente agencia Workshop (elaboración propia)

CARACTERÍSTICAS



LUIS FELIPE PEÑA

Rol Jugador de fútbol, arquero

Formación Ingeniero industrial

Aportes y motivaciones

Experiencia como arquero alta competencia. Usuario cotidiano de los artículos deportivos. Aumentar conocimientos en procesos industriales, metodologías de investigación y proyectos de innovación.

Conclusiones instrumentos

Sus principales fortalezas creativas son la originalidad y la flexibilidad, estas le permiten abordar los fenómenos con un ánimo diferenciador buscando cambiar paradigmas. Conceptos, observaciones y ejecuciones son esenciales para reforzar los nuevos conocimientos.

Se perciben diversos bloqueos creativos, culturales, emocionales, aptitudinales y actitudinales que limitan sus capacidades de divergencia, sensibilidad, recursividad e iniciativa, respectivamente.

Conclusiones observaciones y conversaciones

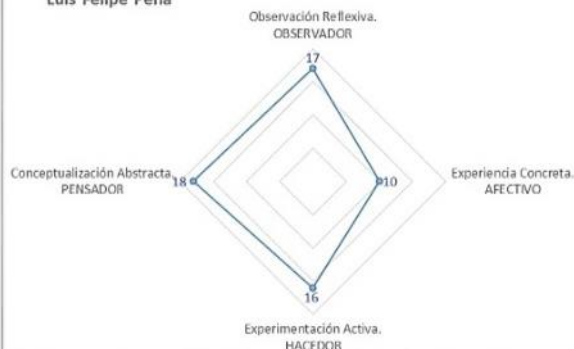
Abierto a las nuevas experiencias, entiende su rol en la actividad, emite juicios, formula preguntas y plantea ideas de manera constante, desde su experiencia como jugador y sus conocimientos industriales. Su pensamiento metódico atiende a las actividades planteadas con buen ánimo, su originalidad queda en evidencia gracias a sus propuestas.

Excelente capacidad de comunicar ideas, hace uso de herramientas alternativas expresarse y hacerse entender por todos, es permeable con sus ideas y busca el consenso.

INDICADORES CREATIVOS Luis Felipe Peña



ESTILOS DE APRENDIZAJE Luis Felipe Peña



BLOQUEOS CREATIVOS Luis Felipe Peña

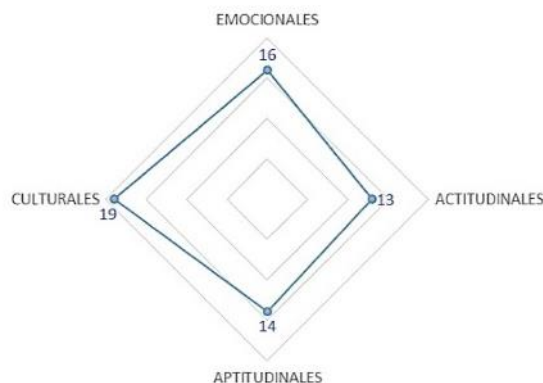


Ilustración 121. Características Luis F. Peña. Agente agencia Workshop (elaboración propia)

CARACTERÍSTICAS



LUNA ORTIZ

Rol Jugadora de fútbol, defensa

Formación Ingeniera electrónica

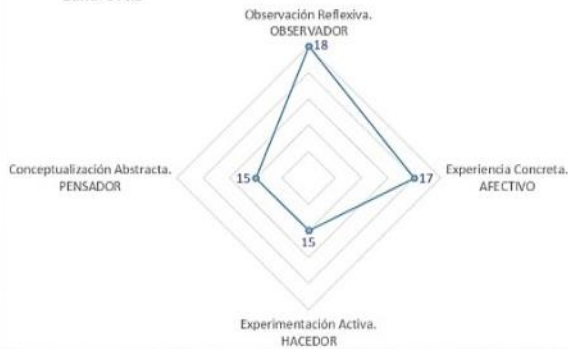
Aportes y motivaciones

Experiencia como defensa alta competencia. Usuario cotidiano y experimentado de los artículos deportivos.

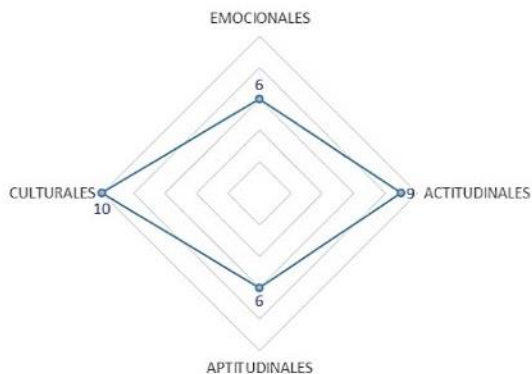
INDICADORES CREATIVOS Luna Ortiz



ESTILOS DE APRENDIZAJE Luna Ortiz



BLOQUEOS CREATIVOS Luna Ortiz



Conclusiones instrumentos

Sus principales fortalezas creativas son la originalidad, la divergencia y la flexibilidad, estas le permiten abordar los fenómenos con un ánimo diferenciador buscando cambiar paradigmas.

Observaciones y experiencias concretas dominan su estilo de aprendizaje, los conceptos y la ejecución son esenciales para reforzar los nuevos conocimientos.

Los bloqueos creativos no cuentan con una incidencia fuerte sobre sus indicadores, los culturales y los actitudinales sobresalen para darle paso a una mayor limitación de sus capacidades de iniciativa y recursividad.

Conclusiones observaciones y conversaciones

Gracias a su experiencia con el producto, sus afirmaciones y juicios son pertinentes, a lugar y valiosos.

Se siente cómoda complementando ideas, pues no gusta enfrentarse a universos desconocidos, prefiere aportar sobre un terreno previamente trabajado, esto es muestra de sus indicadores creativos más deficientes, la recursividad y la iniciativa.

Le gusta escuchar y analizar. De espíritu práctico, se dispersa su atención cuando no se logra concretar, cuando se sobre explica o se desvía la actividad.

Ilustración 122. Características Luna Ortiz. Agente agencia Workshop (elaboración propia)

CARACTERÍSTICAS



RICARDO CALDERÓN

Rol Comunicador gráfico

Formación Tecnólogo en comunicación gráfica

Aportes y motivaciones

Diseño y comunicación de producto y organizacional.

Conocer procesos de desarrollo empresariales.

Conclusiones instrumentos

Características como la recursividad, la solvencia y la elaboración permiten definirlo como una persona altamente creativa. Tiene la capacidad de generar múltiples propuestas, adaptarlas, valorando su punto de vista. Requiere de observaciones, conceptos, experiencias y ejecuciones, para poder apropiar un conocimiento nuevo.

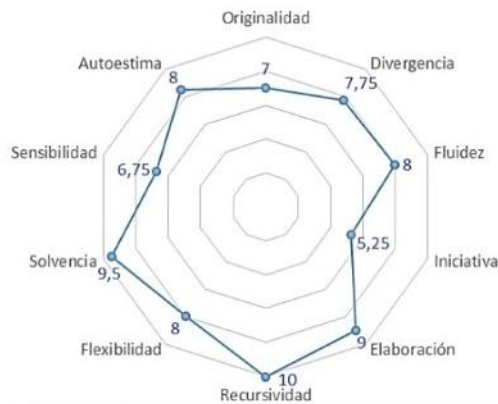
Los bloqueos culturales son los que más influyen en su iniciativa, esto denota necesidad de seguir instrucciones claras y concretas, métodos y procesos que le permiten liberar finalmente sus capacidades.

Conclusiones observaciones y conversaciones

Gracias a la experiencia adquirida con su estudio gráfico al trabajar con empresas, comparte conocimientos e ideas que hacen relevante el tener en cuenta la comunicación como parte fundamental de los productos, sus empaques y el acercamiento a los usuarios. Abierto al desarrollo de las actividades propuestas, gusta de metodologías y procesos. Necesita de dirección y de tareas puntuales. Su iniciativa disminuye ya que su aporte depende de las necesidades y los objetivos definidos, acomodándose a la situación para sentirse cómodo.

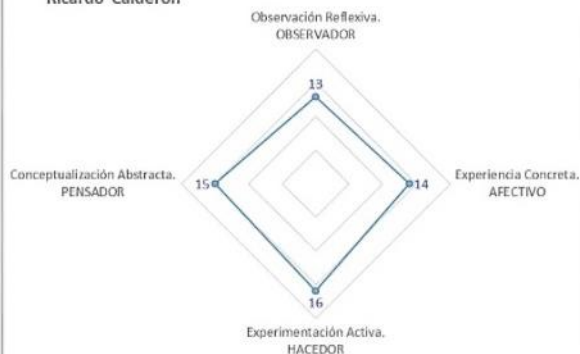
INDICADORES CREATIVOS

Ricardo Calderón



ESTILOS DE APRENDIZAJE

Ricardo Calderón



BLOQUEOS CREATIVOS

Ricardo Calderón

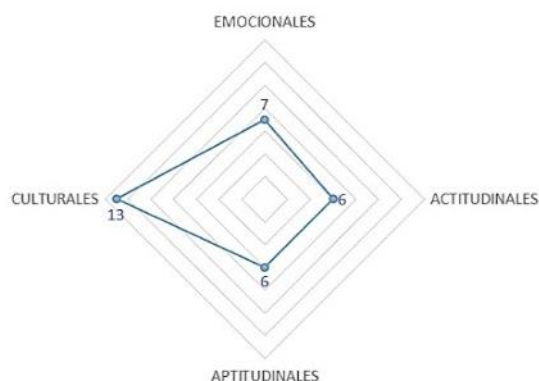


Ilustración 123. Características Ricardo Calderón. Agente agencia Workshop (elaboración propia)

CARACTERÍSTICAS



ROGER SALAZAR

Rol Agente comercial Tony II

Formación Tecnólogo en ventas

Aportes y motivaciones

Manejo comercial actual de la marca.

Nuevas ideas comerciales.

Aprovechar el espacio para expresar problemas e inconformidades de su actividad.

Conclusiones instrumentos

La elaboración como indicador contrasta fuertemente con las otras capacidades, entre estas, la sensibilidad y la recursividad, las cuales se opacan principalmente por sus bloqueos culturales.

Se demuestra gran capacidad para transformar parámetros establecidos, frente a poca capacidad de adaptarse a pautas y procesos recurrentes.

Utiliza la observación, la ejecución, los conceptos y principalmente las experiencias para apropiar un conocimiento nuevo.

Conclusiones observaciones y conversaciones

Comparte todo tipo de historias, puntos de vista, problemas y expectativas de sus experiencias comerciales, buscando aportar al desarrollo de los productos.

Se siente limitado, poco empoderado y dependiente de las políticas que plantea la empresa, encuentra en el Workshop una vía para exponer todas las ideas que ha construido y que considera podrían mejorar el sistema, las cuales no han sido escuchadas ni tomadas en cuenta por la organización.

Perjudica el desarrollo del taller al extenderse con comentarios que no aportaban a los objetivos planteados

INDICADORES CREATIVOS

Roger Salazar



ESTILOS DE APRENDIZAJE

Roger Salazar



BLOQUEOS CREATIVOS

Roger Salazar

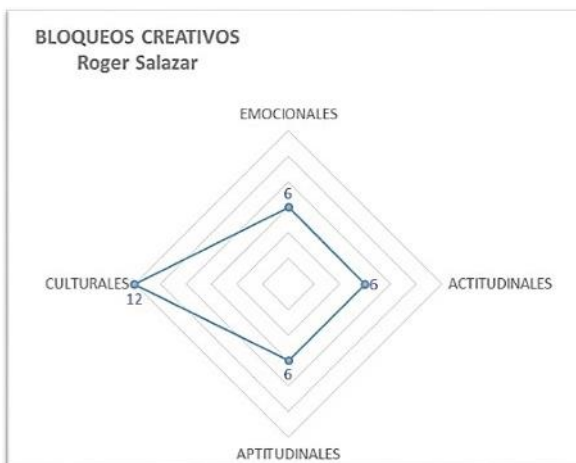


Ilustración 124. Características Roger Salazar. Agente agencia Workshop (elaboración propia)

9.3.1.2 *Colectivo*

Uno de los puntos más relevantes en el proyecto planteado por Entreciclos Lab, para diseñar y desarrollar producto para la marca Tony II, es la comunicación constante de diferentes agentes con el sistema, a lo largo de fases y actividades. Los individuos son tenidos en cuenta como fuente primaria de información, en procesos de conceptualización, desarrollo y validación, por citar algunos; de esta manera se transforman en agentes de cambio y generadores de valor.

Los individuos que se vincularon al Workshop no se relacionaban entre ellos previamente, tampoco se conocían sus capacidades creativas particulares. Los parámetros principales para unir a estos individuos en torno al Taller de ideación fueron, la actividad que estos realizan actualmente, su interés por el deporte o la marca y el reto que aceptaron de colaborar con el objetivo.

El evento es diseñado por la agencia y liderado por la representante de Entreciclos Lab, se enmarca en un ambiente y en unos procedimientos que animan a cada integrante del colectivo a salir de su cotidiano, a valorar sus diferencias y aportes. La metodología planteada contempla técnicas que permiten la apertura de cada individuo hacia el colectivo, logrando que el grupo se transforme en un equipo que gira en torno al respeto, a la sinergia y a compartir conocimientos y experiencias.

Los agentes se abrieron a dar y recibir información, a realizar las actividades programadas y a cerrar el encuentro. En algunos momentos la sinergia desapareció y dio paso a la exposición de temas y puntos de vista, que aunque tenían que ver con la marca, no hacían parte del objetivo del taller. El agente comercial Tony II cargaba unas urgencias que generaron cierta dispersión en el taller, no controlada por la líder.

9.3.2 Operaciones

Para analizar la incidencia de la agencia creativa en el proceso de creación y desarrollo de nuevos productos marca Tony II, es necesario describir el desarrollo del Workshop por etapas. El objetivo del Workshop es gestionar un equipo creativo de alto desempeño, que siguiendo la metodología de la agencia de innovación, dé como resultado ideas que generen valor para el diseño de canilleras y guantes de arquero marca Tony II.



Ilustración 125. Ciclo Workshop proceso de ideación (elaboración propia según info. suministrada)

a. Introducción al Workshop

El workshop fue realizado el pasado Jueves 15 de Octubre del 2015 en la Librería Alianza de la ciudad de Bogotá. Inicia con la búsqueda previa de personas que puedan generar una agencia en la actividad de conceptualización y bocetación, el contacto con las

mismas, la explicación del taller que incluía la presencia de una investigadora y finalmente la citación a la actividad.

Con la puntualidad de todos menos de una invitada, quien llega 30 minutos tarde, se inicia el encuentro por parte de la moderadora Laura Acevedo, agente de Entreciclos Lab, quien entrega a cada participante un rótulo con su nombre y su rol, y un chocolate, explicando que mejora la disposición y la energía.

Laura, quien tiene la tarea de guiar todas las etapas y actividades del workshop, expone a los participantes las definiciones de innovación y creatividad, y la importancia de gestionar equipos creativos de alto desempeño, particularmente, en los procesos de diseño y desarrollo de nuevos productos. Luego de esta explicación, cuenta a los participantes el objetivo del taller y el título del proyecto, para dar paso a la presentación de cada participante, lo que incluye su formación, sus motivaciones para participar y los aportes que, con lo que entienden del taller, creen pueden hacer a la actividad.

b. Contextualización. Proyecto Entreciclos Lab – Tony II

Después de la presentación, se contextualiza a los participantes sobre el vínculo de la agencia Entreciclos Lab y la organización Orozco Gutiérrez S.A.S. Se habla de los proyectos en curso y se exponen las fases del proyecto de diseño y desarrollo de canilleras y guantes de arquero, de esta manera, los participantes entienden la importancia de su labor en el proceso, pues no participan en un taller aislado. Este workshop es un momento de ideación, hace parte de un sistema complejo de diseño y desarrollo de nuevos productos para la marca Tony II, al tiempo que plantea y gestiona el empoderamiento de agentes que trabajen en equipo, permitiendo mejores resultados.

c. Ejercicios de preparación

Antes de dar inicio al momento de ideación, se trabajan ejercicios para disponer la mente y el cuerpo de los participantes, para sacarlos de su zona de confort.

Lo primero es respirar. La respiración es muy importante porque aporta al organismo el suficiente oxígeno para el cerebro, lo estimula, fomenta la habilidad de pensar creativamente y aporta a la conciencia del momento. Estando de pie juegan con una pelota pequeña mientras repiten los nombres de los demás integrantes del equipo, gracias a esto se observa un despertar de cada individuo y la distinción entre los mismos.

Disponiendo el cerebro y la mente. El taller continúa con algunos ejercicios de preparación y atención, los cuales generan risas mientras enfrente a los participantes a lograr un resultado (ver Ilustración 126.). El juego de imaginación ayuda a los participantes a crear historias por medio de la relación forzada de imágenes, y el reto de nudos divergentes motiva el uso de las dos manos y la construcción de reflejos, ejercitando así los dos lados del cerebro. En 15 minutos se cambia la energía del grupo, eliminando barreras y aumentando la tolerancia al fracaso.



Ilustración 126. *Ejercicios de preparación, Workshop* (Acevedo, 2015, Octubre)

d. Reconocimiento Fase 1 y Fase 2

Momento de aprendizaje. Luego de realizar los ejercicios de preparación y de centrar la atención de los participantes, se exponen los resultados de la Fase 1, en la cual la agencia investigó acerca de canilleras y guantes para arquero (ver Ilustración 127.). De igual manera se les explica a los participantes las etapas de la Fase 2 Concepto-Diseño, y la importancia de su participación en el taller de ideación. De esta manera Entrecicloslab comparte la información sobre los productos, y el análisis de los datos recolectados, logrando transmitir dicho conocimiento, y buscando que las ideas que surjan del taller contemplen muchas variables y sean viables.



Según el programa del taller planteado por la agencia, esta actividad tomó más tiempo del proyectado, la razón principal fueron los múltiples comentarios que el agente comercial Tony II realizaba de la información que se compartía y de urgencias respecto

a su desempeño y aporte al sistema comercial de la empresa. El permitirle a este agente que se extendiera con sus opiniones logró desviar en algunos momentos el objetivo del taller.

e. Aplicación de técnicas creativas

Los ejercicios que se tenían contemplados en el taller facilitan la producción de ideas y la organización de las mismas. Las técnicas propuestas eran el Mentefacto conceptual, el Morfograma analógico y la Matriz de combinación cruzada, de estas solo se desarrolló en el taller el Morfograma analógico (ver Ilustración 128.), debido al ajuste de tiempo que originó la extensión del paso anterior.

Morfograma Analógico								
GUANTES VS. X	Tipologías	Agarre	Ajuste	Protección	Ventilación	Flexión	Despeje	Refuerzos
y								
y								
y								
†								
y								
†								
†								

Ilustración 128. **Morfograma analógico, técnica creativa** (Acevedo, 2015, Octubre)

La aplicación del Morfograma permitió evaluar cada uno de los sistemas que conforman el producto y dar soluciones o aportes significativos a cada una de sus variables o

necesidades, comparando los sistemas de los productos existentes (canilleras y guantes de arquero presentes en el mercado) y otros sistemas biológicos o artificiales (insectos, llantas, cascos). Esto permite que los participantes enuncien atributos que ya han funcionado en otros sistemas pero que tal vez no habían sido aplicadas en productos de este tipo. Esta etapa tarda 1 hora y 15 minutos aproximadamente y todos los colaboradores participan de manera activa.

f. Conceptualización

Luego de la aplicación de técnicas creativas, la moderadora guía la evaluación que los mismos participantes hacen de las propuestas listadas, se habilita un momento de convergencia en el cual se busca definir el concepto bajo el cual se especificarán los nuevos productos, tanto funcional como formalmente. Por ejemplo, en el caso de las canilleras y guantes de arquero el caparazón de un insecto es la analogía biónica más acertada, permite inspirarse en un buen sistema de protección, que es capaz de mantener el exoesqueleto del insecto en perfecto estado, justamente la protección es la cualidad más importante que se debe destacar en este tipo de productos.

Para este momento de conceptualización, se discuten no sólo los atributos tangibles (forma, tamaño y color), sino los intangibles (marca, servicio, canales de venta), configurando posibles diferenciados capaces de generar competitividad. Este tipo de conclusiones se construyen con la participación de todos los agentes, cada uno desde sus experiencias y conocimientos ayuda a darle forma tales juicios. Esta manera de especificar el producto permite hacerlo de manera holística, teniendo en cuenta muchas variables, la capacidad tecnológica y económica de la organización y los límites y alcances del proyecto.

Este tipo de conversatorios arroja ideas que se pueden desarrollar con mayor facilidad y otras que requieren de planeación y tiempo para llevarlas a cabo más adelante. La agencia de innovación Entreciclos Lab, no descarta ninguna idea, las almacena; todas las ideas de los participantes son valiosas para el desarrollo del proyecto y son recibidas con atención y respeto, aquellas que no se puedan desarrollar hoy por viabilidad técnica o altos costos de producción, se consideran opciones para los productos del mañana, cuando las condiciones o limitaciones del proyecto sean distintas.

g. Bocetación básica

Después de definir el concepto y tener gran parte de los atributos tangibles e intangibles especificados, se inicia la bocetación básica del producto. Los participantes son motivados a dibujar sobre un papel las características de los nuevos guantes de arquero y canilleras, sin importar su capacidad de expresión, sino su capacidad de comunicación.

Este es el primer acercamiento a la realidad del producto. La agencia Entreciclos Lab tiene claro que es necesario madurar estos resultados, sin embargo, el camino que se ha recorrido gracias al trabajo del equipo será la base para la especificación de muchas de las cualidades finales de los productos.

Esta es la etapa final del Workshop, se agradece a todos los invitados por su participación, y se recogen bocetos y materiales utilizados durante el taller.

h. Bocetación final

Luego de terminar el Workshop, la agencia de innovación toma los bocetos realizados por los participantes y los redibuja para exaltar los detalles y colores (ver Ilustración 129.),

[illegible]

9.3.3 Ambiente

Como se anunció anteriormente, la Fase2 Concepto-Diseño del proyecto “Diseño y desarrollo de canilleras y guantes de arquero” plantea un Workshop, el cual es un taller de trabajo intensivo e interdisciplinario, que permite combatir los inhibidores del proceso creativo y generar ideas a partir de un trabajo en equipo que promueve la participación activa de todos los participantes.

A continuación se evaluarán los elementos psicosociales, pedagógicos y físicos del ambiente en el “Workshop de diseño y desarrollo de canilleras y guantes de arquero para la marca Tony II”; es posible realizar esta evaluación gracias a la aplicación del Test de ambientes y escenarios creativos (ver Anexo 11.) y a la observación directa del fenómeno.

a. Ambiente psicosocial

Cada uno de los participantes al Workshop tiene una experticia particular, se sienten motivados por aportar desde sus habilidades y conocimientos en la construcción de una nueva realidad más holística, que permita demostrar la importancia de empoderar a los agentes para lograr metas de forma más rápida y eficiente.

Todos los participantes del Workshop hacen parte activa en las diferentes actividades del taller, aunque cada uno tenga actitudes y rasgos de personalidad específicos, logran integrarse como equipo con actitud positiva y mentalidad abierta, pues encuentran agradable la actividad que están realizando y el contexto en el cual la están desarrollando, sin ningún tipo de presiones. Obtienen información clara y retroalimentación valiosa de todo el proceso.

Entreciclos Lab invita a estos agentes a participar del taller por su formación particular, pero no tiene en cuenta la verdadera potencialidad creativa de los colaboradores, pues no conoce la manera de trabajar y desempeñarse de ninguno de ellos, ni sus indicadores creativos ni sus bloqueos, la agencia le apuesta al empoderamiento y motivación de los agentes en el transcurso de la actividad.

Además de recrear un clima de apertura, flexibilidad y libertad para intervenir, y a pesar de lo intensivo del taller, se habilitan espacios y tiempo de descanso entre actividades, los participantes se relajan, comparten en un ambiente informal, y disfrutan de puestos cómodos y herramientas que facilitan la expresión de sus ideas durante el taller.

Ambiente psicosocial propuesto por la agencia

Workshop - Fase 2. Libería Alianza



Ilustración 130. Ambiente psicosocial Workshop Agencia (Alianza Librería, s.f.)

b. Ambiente pedagógico

La agencia Entreciclos Lab logra que a través del desarrollo de la actividad cada uno de los participantes desempeñe su labor como profesional, el conocimiento y la experiencia adquirida con anterioridad son fundamentales para el planteamiento de ideas con potencial de generación de valor y viabilidad técnica y económica.

La agencia expone el resultado de la fase de investigación del proyecto, nivela y encamina a los participantes hacia un mismo objetivo; utiliza métodos y técnicas creativas para la generación de ideas originales, logrando captarlas y retroalimentarlas en grupo. Este tipo de actividades promueven la generación de conocimiento y la comunicación entre los miembros del grupo.

c. Ambiente físico

El Workshop se desarrolla en el salón de reuniones de la Librería Alianza en la ciudad de Bogotá, este salón es un espacio que invita a la creación y a la generación de conocimiento, es cálido y acogedor, no sólo porque cuenta con una gran biblioteca sino porque es un espacio con ventilación, amplio e iluminado, que cuenta con las herramientas y equipos necesarios (mesa redonda, sillas cómodas, sofás, aparatos portátiles, acceso a internet, tablero, hojas, lápices, entre otros) para fomentar el trabajo en equipo, es un área que invita a los miembros del grupo a formar parte de las actividades, con las herramientas necesarias y las condiciones de trabajo adecuadas para enlazar a las personas con sus ideas y perseguir cómodamente el objetivo.

Ambiente físico propuesto por la agencia

Workshop - Fase 2. Librería Alianza



Ilustración 131. Ambiente físico Workshop Agencia (Alianza Librería, s.f.)

10. ERRORES Y PROBLEMAS PRESENTADOS

A lo largo de la Fase2.-Inducción de la investigación con estudio de casos del presente proyecto, las diferentes actividades de extracción de la información presentaron algunos problemas o errores que merecen compartirse para tenerse en cuenta, tanto en los resultados del caso como en las conclusiones de la investigación.

Durante la visita a la planta de producción de la empresa Orozco Gutiérrez S.A.S en la ciudad de Cali (unidad de estudio 1A):

- El investigador lleva a cabo conversaciones con diferentes integrantes de la organización, incluido el personal operativo; muchos de estos colaboradores no fueron comunicados por la gerencia de este proceso, por esta razón, en algunas ocasiones la disposición de los sujetos al contestar las preguntas no era la adecuada, estos fueron abordados por sorpresa y no discutían tranquilamente sus opiniones, al sentir que estaban interrumpiendo sus labores e incumpliendo con la producción del día.
- El investigador tiene conocimiento de la existencia de cierta información y documentación, tanto física como digital, a la cual no fue posible acceder; esta falencia se debió a que la organización no tiene conocimiento de la ubicación exacta de tales archivos.
- Sebastián Ríos, freelancer diseñador visual de la organización, no logra diligenciar la totalidad de los tests. Ríos no tiene una relación exclusiva con la empresa, la cual no lo convocó con tiempo a participar del trabajo de campo, esta razón no permitió conocer su perfil creativo y sus bloqueos, ni sus expectativas dentro de la organización.

- La toma de datos en la planta de producción se vio afectada por factores ambientales. La sensación térmica superaba los 37°C, esto hace muy complicado realizar observaciones de manera cómoda, pues el ambiente en el cual se desarrolla supera los límites de temperatura y lo invade el olor a agentes químicos.

Durante la visita a la planta de producción de la empresa Orozco Gutiérrez S.A.S en la ciudad de Cali (unidad de estudio 1A) y la asistencia al Workshop de Entreciclos Lab en la ciudad de Bogotá (unidad de estudio 1C):

- Uno de los mayores errores detectados durante el proceso de recolección de datos, fue la definición de la herramienta de grabación de audios, como recurso de almacenamiento de las entrevistas. El investigador no generó conclusiones escritas justo después de cada conversación o de cada día de trabajo, lo cual le implicó largas horas de trabajo extra, escuchando y retomando nuevamente cada una de las actividades realizadas. Es recomendable hacer uso de herramientas que permitan la fácil categorización de las observaciones y las conversaciones.

CAPÍTULO V: INTERPRETACIÓN, RESULTADOS Y CONCLUSIONES

(ver Ilustración 1.)

11. RESULTADOS DEL CASO

Se presenta el análisis de cada unidad de estudio, gracias a cada una de sus unidades de información. En segundo lugar se integran todas estas realidades, abordando la totalidad del caso o fenómeno, por medio de juicios, proposiciones y generalizaciones que, apoyadas en las categorías de análisis definidas, permiten entenderlo y significarlo.

La comprensión de las unidades de estudio y de la totalidad del caso estudiado, permite responder a la pregunta de investigación y cumplir con los objetivos planteados.

- El caso estudiado (fenómeno a comprender)

La agencia creativa en los proyectos de innovación de las Mipyme

- Las unidades de estudio

A. Mipyme Orozco Gutiérrez S.A.S. Sistema desarrollo de producto actual marca Tony II

B. Agencia de innovación Entreciclos Lab. Proyecto Guantes para arquero y canilleras

C. Acción de la agencia Workshop Entreciclos Lab. Fase2. Concepto-Diseño

- Las unidades de información (para cada unidad de estudio)
 - Agentes
 - Operaciones
 - Ambiente

INFLUENCIA DE LA AGENCIA CREATIVA SOBRE LOS PROYECTOS DE INNOVACIÓN DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

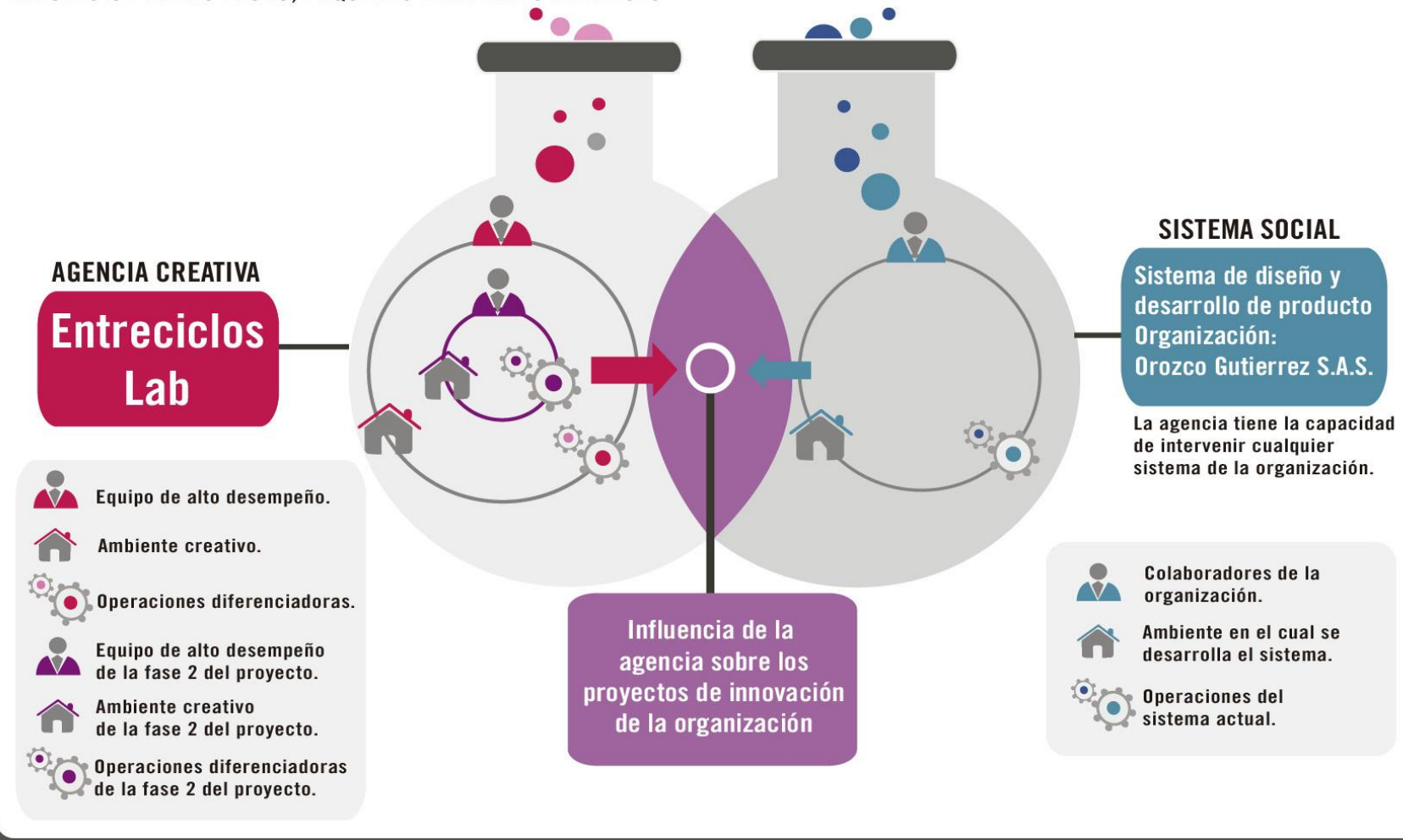


Ilustración 132. Esquema básico, resultados del caso (elaboración propia)

Las operaciones que definen la unidad y clausura del sistema en su funcionamiento y estructura, son a su vez las que determinan los sujetos, tanto individual como colectivamente, que entran al sistema social para llevar a cabo las actividades que lo definen. De allí la importancia y la necesidad de observar la realidad como un todo, para conocer la naturaleza del caso y poder responder a la pregunta de investigación planteada, ¿cómo una agencia creativa puede influir sobre los proyectos de innovación de una micro, pequeña o mediana empresa en Colombia?

11.1 Resultados unidad de estudio 1A. Mipyme Orozco Gutiérrez S.A.S.

Sistema actual de diseño y desarrollo de producto Tony II.

Las interacciones entre las unidades de información Agentes, Operaciones y Ambiente, son pertinentes para cumplir el Objetivo Específico 1.: Analizar el ambiente, las operaciones de innovación y los agentes creativos actuales de una Mipyme colombiana.

La organización Orozco Gutiérrez S.A.S se dedica a la fabricación y comercialización de artículos deportivos, bajo su marca Tony II esta empresa ofrece calzado deportivo, fabricado en su planta de producción en la ciudad de Cali, y otros artículos como canilleras, maletines y guantes para arquero importados de China.

La cultura organizacional no promueve un ambiente creativo que gestione la innovación, sus instalaciones no están habilitadas para el trabajo en equipo, limitan la disposición de administrativos y operarios para generar nuevas ideas, compartirlas y capacitarse, y se desconocen o subvaloran capacidades, habilidades y motivaciones de la mayoría de los colaboradores. En el cotidiano se observa que la seguridad industrial es subvalorada e ignorada, la gestión de la calidad del producto no se lleva a cabo, y circunstancias

extremas de temperatura y olores, así como la distribución vertical de la planta de producción a lo largo de cuatro pisos, se suman al deseo de la organización por ser una empresa totalmente diferente en un mediano plazo.

La actual gerencia es abanderada en la gestión del cambio, ha entendido y listado múltiples problemas, ha definido prioridades y ha comenzado a destinar recursos económicos para tramitarlos. Aunque bien intencionada, la gerencia no cuenta con una planeación estratégica documentada, por tanto el rediseño organizacional no es visible ni entendido en conjunto por todos los colaboradores.

Los primeros esfuerzos de la organización para gestionar el cambio han modificado la estrategia comercial, bajo el concepto de agencia proyecta aumentar la cobertura de la marca a lo largo del territorio nacional, mayor compromiso de los asesores comerciales y mejoras en las condiciones económicas de los mismos y de la empresa.

Otros cambios se han gestionado desde y para el interior de la organización. El plan de actualización tecnológica proyecta una renovación de toda la maquinaria, mejoras en los procesos y tiempos productivos, y la aplicación de nuevas tecnologías en los productos. Además, la implementación de sistemas de información (a la fecha en ajustes), los cuales han requerido nuevos responsables en cargos anteriormente inexistentes, permiten coordinar todas las entradas, procesos y salidas de muchas áreas de la organización, como la comercial, la contable, producción, despachos, entre otras.

Gracias a solicitudes hechas en su mayoría por los distribuidores de la marca y a la visión de la gerencia, se hace manifiesta la necesidad de renovación continua de los productos ofertados, con el objetivo de diversificar y expandir el mercado. Esta urgencia genera

conciencia dentro de la organización, la cual reconoce que el sistema actual de diseño y desarrollo de producto no se encuentra estructurado ni certificado para asumir dicha operación de diferenciación.

La subcontratación del proyecto Guantes para arquero y canilleras pone a prueba la capacidad de generación de valor de la agencia de innovación Entreciclos Lab, la cual lleva a cabo de manera externa a la organización, tanto el planteamiento como el desarrollo de dicho proyecto. Los resultados obtenidos permitirán evaluar la viabilidad de establecer la agencia de diseño para la innovación, interna o externa a la organización, permear en los paradigmas de los socios y los colaboradores, y trabajar en la definición de la estrategia que mejor se adapte a la realidad de este sistema social.

Conocer el sistema de diseño y desarrollo de producto actual de la organización, permite entender que los procesos se han llevado a cabo de manera ocasional, que no existe un área definida, trabajo en equipo, metodología o actividades que guíen este proceso. Se realiza la caracterización de los agentes que hoy en día intervienen en los procesos de diseño y desarrollo, y se logra la definición de tres sujetos, el gerente general, el modelista y un freelancer diseñador visual, quienes se relacionan con el sistema.

El gerente general ha sido gerente de producción y es técnico en modelaje y guarnición de calzado, se encarga de definir los productos a desarrollar, buscar referentes en la web y dar indicaciones al modelista, también técnico y con amplia experiencia en diseño de calzado casual. El modelista modela sobre las hormas, saca moldes manualmente y construye la muestra gracias al conocimiento y dominio que tiene de las diferentes máquinas. Los operarios al trabajar a destajo sobre la programación de producción, no encuentran motivación ni valor en aportar al desarrollo de nuevos productos.

El modelista refiere cerca de cien modelados desarrollados, frente a menos de una decena de muestras elaboradas y solo una línea de producto desarrollada industrialmente en los últimos dos años. El modelista piensa que muchas de sus ideas no han sido valoradas por la gerencia, debido principalmente al miedo de esta por incursionar en el mercado con calzado casual.

El diseñador visual, gracias a su habilidad de expresión gráfica, ha apoyado el manejo de redes sociales y el diseño de algunos productos, también bajo dirección y posterior aprobación de la gerencia. La mayoría de estos aportes han alcanzado la fase de desarrollo apoyados en referentes del mercado, pero sin acercamientos a los usuarios finales; la falta de tiempo y experticia han originado poco detalle industrial, y carencia de validaciones y mejoras continuas.

11.2 Resultados unidad de estudio 1B. Agencia Entreciclos Lab. Proyecto Guantes para arquero y canilleras Tony II.

Las interacciones entre las unidades de información Agentes, Operaciones y Ambiente, son pertinentes para cumplir el Objetivo Específico 2.: Analizar los ambientes, operaciones y agentes creativos definidos por una agencia externa para gestionar la innovación en una Mipyme colombiana.

La agencia de innovación Entrecicloslab Laboratorio Organizacional, define y ejecuta planes, acciones, procedimientos y técnicas, para investigar, experimentar, trabajar y ayudar a las empresas a generar valor; por medio del desarrollo de proyectos se plantea gestionar la innovación como operación dentro de los sistemas sociales.

Cada planteamiento proyectual es especificado según las necesidades particulares detectadas en cada organización, es definido por fases, recursos y tiempos teniendo en cuenta la mayor cantidad de variables, contemplando entregables que sirven de filtro pasa-no pasa, facilitando evaluar los avances e impactos de cada proyecto.

La agencia propone diferentes individuos para las actividades de cada fase, estos aportan en los desarrollos y generan valor para la toma de decisiones del proyecto. El empoderamiento de diversos tipos de agentes es entendido como una herramienta de trabajo transversal, el cual permite avanzar por diferentes disciplinas y roles, reconocer motivaciones, habilidades y experiencias de cada sujeto. La agencia garantiza la continua incidencia de diferentes agentes de cambio, según lo requiera el proyecto, permitiendo que se vinculen diferentes individuos a los objetivos de cada fase, sin que la organización se vea obligada a gestionarlos o vincularlos directamente.

Las condiciones que rodean cada proyecto son estructuradas desde las competencias de la agencia y su cultura de innovación. Las valoraciones de los individuos, el colectivo y de cada situación, le permiten a Entrecicloslab disponer de las técnicas y los ambientes indicados para apoyar los procesos; capacitaciones, encuestas, metodologías, salidas de campo, observaciones, matrices, bancos de ideas, talleres, conversaciones, espacios para promover la creatividad y equipos técnicos para detallar propuestas, son algunos ejemplos que soportan la capacidad de gestión de la agencia.

Para el proyecto *guantes para arquero y canilleras* se plantearon objetivos según las necesidades expresadas por la empresa, se definieron fases y actividades, y se gestionaron agentes que van desde jugadores de fútbol hasta proveedores; la agencia

especifica procesos y espacios para facilitar la ejecución de las actividades y la generación de valor, y ha tenido en cuenta problemas y errores para mejoras futuras.

11.3 Resultados unidad de estudio 1C. Acción de la Agencia. Workshop

Fase2: Concepto-Diseño.

Las interacciones entre las unidades de información Agentes, Operaciones y Ambiente, son pertinentes para cumplir el Objetivo Específico 2.: Analizar los ambientes, operaciones y agentes creativos definidos por una agencia externa para gestionar la innovación en una Mipyme colombiana.

Bajo el planteamiento de la agencia externa, todas las fases del proyecto en curso están diseñadas para agregarle valor al resultado global del mismo. La observación de una fase particular permite verificar que el ambiente, las operaciones y los agentes proyectados son gestionados, y que además impactan positivamente en la toma de decisiones del proyecto.

Para el Workshop-Taller de ideación, el ambiente físico definido por la agencia invitaba a los individuos a participar y al trabajo interdisciplinario. Las actividades planteadas permitieron preparar al grupo, compartir los objetivos del taller, capacitar a los agentes en los resultados de la investigación de la fase anterior, trabajar la respiración, propiciar el pensamiento divergente, facilitar la exploración y la generación de ideas y cerrar el ejercicio con conclusiones generadas por un equipo en torno a un objetivo.

Este taller se desarrolló gracias a la planeación y a la definición de los recursos lúdicos, tecnológicos, espaciales, de información y humanos definidos por la agencia. Los agentes invitados a participar de este taller fueron jugadores de fútbol, comunicador

visual, fisioterapeuta y agente comercial Tony II, y su selección dependió de su formación y experiencias, las cuales definieron el rol que desempeñarían en el mismo, empoderándolos en sus conocimientos y en la importancia de compartirlos con el equipo.

Al momento de definir el colectivo, la agencia no ha tenido en cuenta características como los indicadores creativos, los bloqueos y los estilos de aprendizaje. En dos ocasiones se percibió pérdida del rumbo del taller, debido a comentarios del agente comercial Tony II, el cual, por problemas de comunicación con la organización, percibió en el Workshop una oportunidad para expresar las problemáticas a las cuales se enfrenta diariamente y las oportunidades allí percibidas.

La gestión completa del Workshop-Taller de ideación fue de la agencia Entrecicloslab, la cual contempló en el planteamiento de la fase de este proyecto, la necesidad de contar con múltiples miradas, procesos y ambientes, los cuales le permitieran lograr el objetivo de la fase, y le brindaran información para llevar a cabo las etapas siguientes.

11.4 Resultados del caso. Integración de la realidad del fenómeno: la agencia creativa en los proyectos de innovación de las Mipyme.

Las interacciones entre las unidades de estudio Mipyme, Agencia de innovación y acción de la Agencia, son pertinentes para cumplir el Objetivo General.: Describir el impacto de una agencia creativa en los proyectos de innovación de una Mipyme Colombiana.

Los resultados de cada unidad de estudio en las que se dividió el caso, se relacionan de manera concluyente con las categorías de análisis definidas, los ejes temáticos y los antecedentes de la investigación. Esta integración permite abordar la respuesta a la pregunta de investigación y cumplir el objetivo general de la investigación.

Tabla 14. *Relación Unidades de estudio y categoría Gestión del cambio. Resultados (elaboración propia)*

		OBJETIVO GENERAL Describir el impacto de una agencia creativa en los proyectos de innovación de una Mipyme Colombiana.	
		OBJETIVO ESPECÍFICO 1. Analizar el ambiente, las operaciones de innovación y los agentes creativos actuales de una Mipyme	OBJETIVO ESPECÍFICO 2. Analizar los ambientes, operaciones y agentes creativos definidos por una agencia externa para gestionar la innovación en una Mipyme colombiana.
		UNIDADES DE ESTUDIO	
		A. MIPYME OROZCO GUTIERREZ S.A.S TONY II: Sistema desarrollo de producto actual	B. AGENCIA DE INNOVACIÓN ENTRECICLOS LAB - PROYECTO Guantes para arquero y canilleras
			C. ACCIÓN DE LA AGENCIA WORKSHOP - ENTRECICLOS FASE 2: Concepto - Diseño
CATEGORÍAS DE ANÁLISIS	Gestión del cambio	<p>Reconoce los problemas actuales que limitan la generación de valor en el sistema. Entiende los obstáculos internos y las pocas capacidades con las que cuenta para gestionar el cambio en toda la organización, busca externamente el conocimiento que le hace falta.</p> <p>No cuenta con una coalición definida para dirigir el cambio de manera holística. Cambios puntuales están siendo gestionados por responsables de procesos. Gerente a cargo de la dirección y vigilancia.</p> <p>La visión de la gerencia corresponde al interés de redefinir completamente la organización, sin embargo, no cuenta con un planteamiento proyectual documentado que permita observar, priorizar y hacer el debido seguimiento.</p> <p>Los colaboradores perciben los ajustes que se están llevando a cabo dentro de la organización, sin embargo, la gerencia no cree necesaria la comunicación constante de la visión, las estrategias y los resultados alcanzados, lo cual genera una pasividad de los colaboradores para aportar también a la construcción de una nueva realidad.</p>	<p>Entiende los problemas de las organizaciones como oportunidades para gestionar la agencia que ayude a hacerlas más competitivas. Analiza la crisis en la organización, duda de lo establecido y plantea acciones.</p> <p>El equipo base de la agencia tiene las capacidades necesarias para gestionar proyectos de innovación. Cada proyecto define agentes que aporten valor a las actividades, fases y a la totalidad del planteamiento.</p> <p>El proyecto aprobado es el contrato entre la Agencia y la Mipyme. Cada proyecto se encuentra estructurado por medio de fases, estas permiten la progresión lógica del conocimiento, dirigen los esfuerzos, definen recursos, tiempos y entregables.</p> <p>Participación continua de diversos agentes. Los entregables de cada fase generan una comunicación constante entre la organización y la agencia. Socializar el proceso y los resultados con socios y colaboradores abre las puertas para que el proyecto sirva de modelo para futuros planteamientos.</p>
		El diseño de la fase particular permite recorrer el camino necesario para lograr sus objetivos. Se asumen, la conciencia de la realidad que desea modificarse y el riesgo de hacer algo diferente.	<p>El equipo de la agencia plantea y dirige el desarrollo de la fase y sus actividades. El equipo de alto rendimiento definido para el Workshop es facilitador de los resultados que se persiguen, es una estructura temporal que se asume con las habilidades necesarias para alterar una condición.</p> <p>El Workshop como actividad de la Fase2 se encuentra definido en detalle antes de ser llevado a cabo. Recursos y técnicas son utilizadas según procedimientos, para asegurar el objetivo del taller.</p> <p>Comunicarle a los participantes el objetivo del taller, compartirles los objetivos del proyecto y el estado actual del mismo, brindarles la información analizada de la Fase1. Investigación, y garantizar un ambiente de participación y respeto, fueron parámetros que garantizaron la motivación, atención y el éxito del ejercicio.</p>

Tabla 15. Relación Unidades de estudio y categoría Cultura organizacional. Resultados (elaboración propia)

	<u>OBJETIVO GENERAL</u> Describir el impacto de una agencia creativa en los proyectos de innovación de una Mipyme Colombiana.			
	<u>OBJETIVO ESPECÍFICO 1.</u> Analizar el ambiente, las operaciones de innovación y los agentes creativos actuales de una Mipyme	<u>OBJETIVO ESPECÍFICO 2.</u> Analizar los ambientes, operaciones y agentes creativos definidos por una agencia externa para gestionar la innovación en una Mipyme colombiana.		
	UNIDADES DE ESTUDIO			
	A. MIPYME OROZCO GUTIERREZ S.A.S TONY II: Sistema desarrollo de producto actual	B. AGENCIA DE INNOVACIÓN ENTRECICLOS LAB - PROYECTO Guantes para arquero y canilleras	C. ACCIÓN DE LA AGENCIA WORKSHOP - ENTRECICLOS FASE 2: Concepto - Diseño	
CATEGORÍAS DE ANÁLISIS	Cultura organizacional	La organización gira en torno al cotidiano productivo, a las programaciones y los despachos. Como colectivo, el interés por asumir riesgos y por aportar valor al sistema, no está arraigado en su conciencia.	La agencia asume retos y riesgos al centrar su interés en aportar valor a otros sistemas. El planteamiento y desarrollo proyectual evidencia cualidades diferenciadas en cada fase, actividad, proceso, recurso, agente y resultado esperado.	El Workshop evidencia la capacidad de gestionar valor con los agentes participantes y las actividades llevadas a cabo. El desarrollo de este taller es una herramienta de diferenciación y de conocimiento.
		Organización entre dos polos, los nuevos enfoques de la gerencia por cambiar lo establecido y los viejos métodos del colectivo que continua arraigado a sus viejas costumbres.	El planteamiento proyectual entiende los paradigmas de la organización, propone nuevos métodos y prácticas para abordar los objetivos.	Este taller asume de una manera totalmente diferente la generación de ideas. Se plantean y llevan a cabo prácticas y técnicas no trabajadas anteriormente por la empresa.
		Organización entre dos polos, la voluntad de cambio y adaptación de la gerencia y los administrativos, y un proceso de transformación y adaptación lento de los socios y los operarios.	El proyecto se adaptó a los recursos económicos con los que contaba la organización. Cada fase es única, se define en detalle según la necesidad de información y el objetivo de la misma.	La agencia logra adaptar a los agentes al interés y objetivo del taller. Durante el transcurso del ejercicio se ajustan tiempos y se logra enfocar la voluntad y la atención de los participantes.
		Las nuevas prácticas aún no permean toda la organización. Los procesos para apoyar la integración de los conocimientos y la necesidad del cambio, no hacen parte de la dinámica del sistema.	Cada proyecto permite la integración de nuevo conocimiento y habilidades. En cada fase se adquieren y documentan recursos que mejoran el proceso y el resultado global.	Se integran tanto, el conocimiento adquirido por la agencia en la fase anterior, como las experiencias, habilidades y conocimientos de los participantes, enfocando estos recursos al desarrollo del taller.

Tabla 16. *Relación Unidades de estudio y categoría Empoderamiento. Resultados (elaboración propia)*

	OBJETIVO GENERAL Describir el impacto de una agencia creativa en los proyectos de innovación de una Mipyme Colombiana.		
	OBJETIVO ESPECÍFICO 1. Analizar el ambiente, las operaciones de innovación y los agentes creativos actuales de una Mipyme	OBJETIVO ESPECÍFICO 2. Analizar los ambientes, operaciones y agentes creativos definidos por una agencia externa para gestionar la innovación en una Mipyme colombiana.	
	UNIDADES DE ESTUDIO		
	A. MIPYME OROZCO GUTIERREZ S.A.S TONY II: Sistema desarrollo de producto actual	B. AGENCIA DE INNOVACIÓN ENTRECICLOS LAB - PROYECTO Guantes para arquero y canilleras	C. ACCIÓN DE LA AGENCIA WORKSHOP - ENTRECICLOS FASE 2: Concepto - Diseño
CATEGORÍAS DE ANÁLISIS	Empoderamiento	La organización no tiene caracterizados a sus colaboradores ni reconoce sus motivaciones, experiencias y expectativas, disminuyen las oportunidades de los mismos y los beneficios para la empresa.	Los participantes son reconocidos por sus experiencias y su formación, se les define el rol de acción en el taller y se les explica la importancia de sus aportes.
		Los colaboradores, tanto administrativos como operativos, ejecutan algo dentro del cotidiano de la organización. Sin embargo, los individuos no son activos en su capacidad de generar valor e influir sobre la realidad del sistema.	Cada uno de los participantes en el taller es empoderado para influir sobre las decisiones del colectivo, para aportar a la construcción del resultado proyectado, desde sus conocimientos y experiencia.
		Los cambios que se están llevando a cabo dentro de la organización tienen la dirección de la gerencia, la cual definió encargados para ciertos procesos.	El Workshop genera el valor que de este se espera al global del proyecto, al integrar personas con las aptitudes necesarias para cumplir con el objetivo específico del ejercicio, al planear las actividades y facilitar el ambiente para dichos enlaces.
		No existe una coalición integrada y reconocida por la organización para la gestión del cambio y el desarrollo de nuevas alternativas.	El taller cuenta con el agente de Entreciclos como líder formal, quien ejerce el control sobre el desarrollo del Workshop.
		En la organización se establecen jearaquías y superioridades, las cuales ejercen controles sobre las decisiones y los demás colaboradores.	A lo largo de la actividad, se promueven y valoran los aportes de los agentes, se impulsa la construcción interdisciplinaria y se fortalecen los vínculos de colaboración entre la agencia, los participantes y la organización.
		La capacidad de influir sobre el colectivo para que este responda motivado a la consecución de los objetivos y a la generación de propuestas de valor, está aún latente en la organización.	

Tabla 17. *Relación Unidades de estudio y categoría Procesos y recursos. Resultados (elaboración propia)*

		OBJETIVO GENERAL Describir el impacto de una agencia creativa en los proyectos de innovación de una Mipyme Colombiana.	
		OBJETIVO ESPECÍFICO 1. Analizar el ambiente, las operaciones de innovación y los agentes creativos actuales de una Mipyme colombiana.	OBJETIVO ESPECÍFICO 2. Analizar los ambientes, operaciones y agentes creativos definidos por una agencia externa para gestionar la innovación en una Mipyme colombiana.
		UNIDADES DE ESTUDIO	
		A. MIPYME OROZCO GUTIERREZ S.A.S TONY II: Sistema desarrollo de producto actual	B. AGENCIA DE INNOVACIÓN ENTRECICLOS LAB - PROYECTO Guantes para arquero y canilleras
			C. ACCIÓN DE LA AGENCIA WORKSHOP - ENTRECICLOS FASE 2: Concepto - Diseño
CATEGORÍAS DE ANÁLISIS Procesos y Recursos		La organización no cuenta con ninguna certificación, incluida la ISO 9001. El sistema de diseño y desarrollo de producto no cuenta con estrategia y metodología alguna, se lleva a cabo sin la definición de las fases que garanticen los resultados.	Cada proyecto que plantea la agencia se divide en fases y actividades a realizarse en un tiempo definido, estas buscan aportarle valor a los resultados esperados. Se especifica gracias a modelos consultados y a experiencias anteriores de la agencia.
		La organización gestionó recursos financieros, técnicos y humanos para abordar el cambio en sus sistemas de información. Actualmente se asignaron recursos financieros para fortalecer, desde una agencia externa, el sistema de diseño y desarrollo de producto. Internamente no cuenta con personal y espacio requerido para esta área.	Cada proyecto se plantea definiendo adecuadamente los recursos, asignación necesaria para generar la propuesta metodológica y económica. El proyecto en curso establece claramente los procesos necesarios para su completa realización y los recursos que soportan su efectividad.
		Los procesos comerciales, productivos y administrativos tienen establecidas las entradas y salidas, soportadas por la nueva plataforma. El sistema de diseño y desarrollo de producto tiene como entrada la orden del gerente y los referentes, y los moldes del modelista como salida, no hacen parte de proceso establecido.	El anticipo económico y la información necesaria de parte de la empresa son la entrada que pone en marcha la ejecución del proyecto. Cada una de las fases tiene definidas entradas y salidas, estas últimas reciben el nombre de entregables, cierran el proceso, son el avance que se comunica a la organización y son la entrada para la fase siguiente.
		El sistema de diseño y desarrollo de producto puede calificarse como poco productivo y efectivo, ya que no cuenta con las capacidades para generar valor y gestionar la innovación de producto como operación en la organización.	La gestión externa del proyecto aumenta las probabilidades de lograr los objetivos del mismo, pues la agencia se especializa en este tipo de desarrollos, haciendo más productivo el tiempo y el uso de los recursos.

Tabla 18. Resultados del caso y consideraciones generales. Esquema (elaboración propia)

CATEGORÍAS DE ANÁLISIS	Gestión del cambio	OBJETIVO GENERAL Describir el impacto de una agencia creativa en los proyectos de innovación de una Mipyme Colombiana.		
		OBJETIVO ESPECÍFICO 1. Analizar el ambiente, las operaciones de innovación y los agentes creativos actuales de una Mipyme colombiana.		OBJETIVO ESPECÍFICO 2. Analizar los ambientes, operaciones y agentes creativos definidos por una agencia externa para gestionar la innovación en una Mipyme colombiana.
		UNIDADES DE ESTUDIO		
		A. MIPYME OROZCO GUTIERREZ S.A.S TONY II: Sistema desarrollo de producto actual	B. AGENCIA DE INNOVACIÓN ENTRECICLOS LAB - PROYECTO Guantes para arquero y canilleras	C. ACCIÓN DE LA AGENCIA WORKSHOP - ENTRECICLOS FASE 2: Concepto - Diseño
	Cultura organizacional	INFLUENCIA DE LA AGENCIA CREATIVA SOBRE LOS PROYECTOS DE INNOVACIÓN DE LAS MIPYME Resultados del caso estudiado Fenómeno como realidad, objeto de conocimiento		
	Procesos y Recursos			

La empresa Orozco Gutiérrez S.A.S ha gestionado el cambio en algunos frentes del sistema, teniendo como objetivo principal el estructurarse para afrontar el mañana y ser más competitiva. Esta gestión del cambio ha sido posible gracias a la conciencia que ha generado de sí misma, entendiendo problemas y falencias como oportunidades de mejora, y destinando diferentes recursos en la obtención de los resultados planteados.

Su sistema de diseño y desarrollo de producto no está estructurado en un área con procesos definidos, ni tiene establecido un equipo interdisciplinario, o un responsable; esto evita la generación de valor desde el producto, y por motivos de espacio y costos, no puede contar con la oficina interna que gestione tales asuntos. La gerencia, reconociendo la falta de habilidades de la empresa para hacerse cargo de este tipo de proyectos, se apoya en la agencia de innovación Entreciclos Lab, la cual asume el

compromiso de plantear y desarrollar el proyecto Guantes para arquero y canilleras, bajo la figura de agencia externa subcontratada.

Este proyecto es planteado por la gerencia con un doble fin. El primero es mejorar la competitividad de la empresa con la producción y comercialización de este tipo de artículos deportivos, abriendo nuevos mercados, y el segundo es ser punto de referencia para demostrar la viabilidad de la agencia, su capacidad de gestionar el cambio, de plantear operaciones y procesos, apoyándose en estrategias, metodologías y técnicas. La importancia de demostrar lo anterior a los ojos de los socios de la empresa, radica en que estos permitirían el comienzo de la gestión de una cultura organizacional para la innovación.

El primer impacto de la agencia sobre la organización fue el planteamiento proyectual, el cual hace evidente la importancia de contemplar la mayor cantidad de variables para garantizar el éxito de un emprendimiento, la definición de unos objetivos viables y de unas fases que permitan evaluar los avances, unos tiempos, unas actividades y unos agentes creativos que aporten valor al global del proyecto.

Con el proyecto aprobado y la agencia empoderada, los antiguos paradigmas de la organización en el diseño y desarrollo de productos se han remplazado por nuevas estrategias. Bajo la filosofía de Entreciclos Lab, la cual motiva el conocimiento, la conciencia de la realidad, la búsqueda de las mejores capacidades, los ambientes más adecuados, y el empoderamiento de diferentes agentes según las necesidades y los logros planteados, se desarrolló la Fase1-Investigación. Los entregables de esta fase evidencian lo necesario que es el conocimiento de la problemática a intervenir, dando herramientas para gestionar la solución de la misma.

La totalidad del proyecto está estructurada de la misma manera, fases conformadas por actividades que requieren procesos y recursos para poder ser llevadas a cabo, cada fase con entregables que son la puerta a la siguiente fase, encadenando de esta manera un devenir que permite evaluar la pertinencia, los avances y los impactos diferenciados de la propuesta, continuamente.

Se observa al detalle una fase del proyecto en ejecución. El ambiente permeado por la cultura organizacional para la innovación de Entreciclos Lab, y donde los agentes de cambio convocados para aportarle valor a los resultados del Workshop son tenidos en cuenta por sus conocimientos, expectativas y motivaciones, logra consolidar un equipo enfocado en el objetivo del taller. El equipo con los resultados de la investigación de la fase anterior, explicados y a su disposición, logra aportar y construir desde diversos puntos de vista.

En poco tiempo y gracias al ambiente físico y a los recursos disponibles, con la ayuda de técnicas creativas para fomentar el pensamiento divergente y la generación de ideas, la agencia logra los objetivos del taller: definir los parámetros necesarios de los productos, sus características formales y funcionales, y el concepto a comunicar.

Este ejercicio demuestra como un momento particular puede ser gestionado para generar y ejecutar un cambio, para impactar positivamente en la toma de decisiones de un proyecto y por tanto en las estrategias de una organización.

El Objetivo Específico 3.: Definir una estrategia que permita gestionar la innovación en una Mipyme colombiana, podrá estructurarse gracias a los resultados, la discusión, las conclusiones y recomendaciones del caso, generadas por los juicios del investigador.

12. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La problemática y las oportunidades de las Mipyme colombianas, junto a los antecedentes y los ejes temáticos, permitieron contextualizar la pertinencia del proyecto de investigación, plantear la pregunta, los objetivos y establecer la premisa, la cual definió el diseño de la investigación y la estrategia metodológica. Gracias al trabajo de campo y al análisis desde los ejes temáticos de la información obtenida, se logra la interpretación que permite obtener los resultados del caso estudiado.

Contrastar los resultados y procedimientos a la luz de los antecedentes y los ejes temáticos permite examinar, debatir y comparar las proposiciones planteadas, y su aporte a la problemática y a la premisa de la investigación.

Tabla 19. Discusión de los resultados, esquema de contrastación (elaboración propia)

CONTRASTACIÓN TEÓRICA Y CIENTÍFICA			
ANTECEDENTES	EJES TEMÁTICOS	CATEGORÍAS DE ANÁLISIS	RESULTADOS DEL CASO
Integración de conocimiento en la subcontratación de diseño de producto	Diseño como fundamento	Gestión del cambio	INFLUENCIA DE LA AGENCIA CREATIVA SOBRE LOS PROYECTOS DE INNOVACIÓN DE UNA MIPYME COLOMBIANA Fenómeno como realidad, objeto de conocimiento
Aportes de la creatividad en una organización			
La gestión del conocimiento y las Pymes	Organizaciones como sistemas sociales	Cultura organizacional	
Identificación de agentes creativos	Agente creativo	Empoderamiento	
La creatividad y su relación con el ambiente creativo			
El capital social y la innovación	Innovación	Procesos y Recursos	

a. Con respecto a propiciar la gestión del cambio

Desde la conciencia de la realidad, a 1) la posibilidad de alcanzar futuros posibles gracias a la definición del camino adecuado para lograr los objetivos planteados, a 2) la

integración del conocimiento que genera la relación entre organizaciones, a 3) la valoración de experiencias, motivaciones y capacidades que permiten establecer compromisos de participación y transformación; los datos del caso estudiado indican que el cambio puede ser gestionado desde diferentes tamaños de conciencia, que requiere un planteamiento diseñado especialmente según la visión del futuro que se esté persiguiendo, que integrar competencias y capacidades para fortalecer el impacto es posible entre organizaciones y entre agentes, y que el cambio requiere una coalición o agencia que gestione los recursos y los procesos en pro de los resultados planteados.

Los proyectos de innovación pueden ser tan grandes como la estrategia misma de la organización, implementarse en áreas como la de diseño y desarrollo de producto, o gestionarse en actividades para la generación de valor como el Workshop. Cada proyecto para generar un cambio, debe necesariamente, tener conciencia de la realidad del fenómeno a tratar y estructurarse según las capacidades y habilidades requeridas para lograrlo; esta postura aplica a cualquier tamaño de realidad, ya sea la conciencia de la organización, un proyecto de desarrollo o una actividad.

Cualquier sujeto tiene la posibilidad de plantear un cambio y de expresar inconformidad con lo establecido, así como el gerente de Orozco Gutiérrez S.A.S, quien ha gestionado diversos emprendimientos dentro de la organización. No siempre las personas y los colectivos establecidos cuentan con las capacidades para gestionar el cambio y llevarlo a feliz término, por tal motivo se deben reconocer las capacidades necesarias y hacerlas propias, o vincularlas desde el exterior.

Es así como la agencia Entreciclos Lab se incluye en el sistema de diseño y desarrollo de producto de la marca Tony II, pues se reconocen sus competencias y conocimientos

en este tipo de proyectos. De la misma manera Entreciclos Lab integra a los agentes más capacitados en un equipo que permite aportar valor a una fase del proyecto. Gracias a la teoría y a los resultados del caso se puede afirmar que, todo cambio es posible teniendo claros los puntos de partida y llegada, diseñando el trayecto que una estos puntos y vinculando las capacidades y herramientas necesarias para recorrer dicho camino. Sólo los agentes pueden generar conciencia, plantear nuevos y mejores futuros, y ejecutar el proyecto para alcanzar el cambio planteado.

b. Con respecto a propiciar la cultura organizacional

Desde la realidad de los sistemas sociales, a 1) la posibilidad de que una cultura para la innovación sea la base de esta operación en las organizaciones, a 2) la gestión del conocimiento como fenómeno que requiere arraigarse a la cultura para ser la base de las transformaciones; los datos del caso estudiado indican que la cultura organizacional requiere de cambios exitosos para que el colectivo la acepte y se identifique, además requiere una cultura de cambio arraigada al sistema y a las operaciones para que pueda ser permeado al colectivo. La gestión del conocimiento y la valoración del capital intelectual son relevantes para transformar los sistemas, ya que es sobre el recurso humano de la organización donde se construye la cultura de la misma.

Si la cultura organizacional no está permeada por el conocimiento, el aprendizaje organizacional y la valoración del capital humano, los proyectos que se adelanten para gestionar cambios y romper paradigmas requerirán de demostraciones de éxito para poder establecerse en la organización; ejemplo de esto es el proyecto de Guantes para arquero y canilleras, cuyos resultados parciales han sido evaluados por los socios, aprobando su continuidad.

Una cultura organizacional permeada por el aprendizaje, el conocimiento y la valoración de sus agentes de cambio, como lo plantea Entreciclos Lab y lo demuestra en el Workshop, se construye sobre las competencias, capacidades, motivaciones y habilidades de individuos y colectivos. Gestionar el conocimiento por medio del aprendizaje organizacional para generar valor en el sistema, es una postura aplicable a cualquier tamaño de colectivo, en el cual se pueden arraigar nuevos paradigmas para asumir retos de transformación.

Cualquier conjunto de individuos que interaccionen están caracterizados por la cultura que soporta su comunicación y relaciones, así como la organización Orozco Gutiérrez S.A.S, la cual no motiva ni capacita a sus colaboradores, ni cuenta con planteamientos y ambientes que faciliten y promuevan sus capacidades creativas y sus posibilidades de aportar valor al sistema, haciendo que la cultura organizacional viva en torno al cotidiano y no a la posibilidad de construir otras realidades.

Para la agencia Entreciclos Lab, tanto el conocimiento como el aprendizaje son pilares para generar planteamientos y desarrollos diferenciados, tal motivo abandera la vinculación de los agentes necesarios para obtener los mejores resultados de cada fase y proyecto. Este clima de respeto y valoración por el otro, percibido por los diferentes participantes, promueve un paradigma que basa la gestión del cambio en la cultura organizacional para la innovación. Gracias a la teoría y a los resultados del caso se puede afirmar que, la cultura organizacional debe construirse y permitirse, permeando la mentalidad de los colaboradores, antes o después de la gestión del cambio, según los paradigmas de la organización.

En la organización Orozco Gutiérrez S.A.S el estudio del caso ha permitido reconocer lo limitada que se encuentra su cultura organizacional, razón por la cual se están ejecutando cambios que aún no han sido asumidos y valorados por los colaboradores.

c. Con respecto a empoderar

Individuos y colectivos como agentes creativos capaces del cambio, a 1) reconocer sus habilidades y facultarlos en la generación de opiniones y en la toma de decisiones, a 2) la definición de vínculos y coaliciones que permitan fortalecer las características del equipo, a 3) la necesidad de liderar y guiar los procesos de generación de valor y aprendizaje; los datos del caso estudiado indican que el empoderamiento es posible cuando existe la confianza en las capacidades del otro y existe un reconocimiento en la falencia de las propias, esto implica un doble reconocimiento, una doble caracterización y el establecimiento de un vínculo de aprendizaje mutuo.

Si el empoderamiento no es opción dentro de un sistema, las relaciones que se establecen son jerárquicas, de administración y de poder, los proyectos que se ejecutan cuentan con un jefe-director encargado y con colaboradores que siguen órdenes.

Si el empoderamiento es entendido como una responsabilidad compartida en búsqueda de los mismos objetivos, se logran poner en marcha proyectos como el de Guantes para arquero y canilleras, para el cual la organización reconoce que no cuenta con el tiempo, los agentes y las capacidades para llevar a cabo dicha gestión. Se permite el vínculo con la agencia de innovación que lidera el planteamiento y actividades como el del Workshop, donde la agencia reconoce la importancia del trabajo interdisciplinario y facilita el encuentro y la discusión en pro de los objetivos del taller.

El empoderamiento está condicionado al logro de algún objetivo y a ser una opción válida para la generación de valor en una empresa; en el sistema de diseño y desarrollo de producto de la organización Orozco Gutiérrez S.A.S, no se lleva a cabo este ejercicio de poder compartido, las principales razones son la ausencia de un equipo capacitado y las habilidades y conocimientos limitados de los individuos.

La agencia Entreciclos Lab trabaja en el planteamiento y desarrollo de diversos proyectos, en los cuales es empoderada como una organización capaz de gestionar la innovación. Se crea el vínculo de aprendizaje entre la organización y la agencia, siendo esta la encargada de gestionar los planteamientos proyectuales. Gracias a la teoría y a los resultados del caso se puede afirmar que un organismo reconocido, caracterizado y empoderado, es un agente de cambio, un agente creativo que motivado, busca aportar valor al contexto donde se desenvuelve, al sistema con el cual se comunica.

En la organización Orozco Gutiérrez S.A.S, el estudio del caso ha permitido reconocer el poco empoderamiento y la poca acción de cambio de sus colaboradores, lo que perjudica estructurar una cultura organizacional para la innovación transversal a toda la empresa.

d. Con respecto a los procesos y recursos

Procesos y recurso son partes fundamentales de la identidad de la organización, estos facilitan o entorpecen la generación de la cultura para la innovación y el desarrollo efectivo y productivo de los proyectos, los cuales son la unidad de la innovación como operación dentro de un sistema; los datos del caso estudiado indican que la posibilidad de disponer de ciertos recursos y la capacidad de estructurar procesos para facilitar las

actividades definidas en el planteamiento, son esenciales para obtener la transformación y el cambio que se buscan.

Si los procesos no se especifican al detalle y se relacionan con el proyecto al cual apoyan, y los recursos no se especifican y gestionan como elementos fundamentales para la consecución de dichos procesos, no son posibles los desarrollos. El proyecto Guantes para arquero y canilleras, es un planteamiento que define al detalle tiempos, fases y actividades, al igual que los múltiples recursos que apoyan sus objetivos. Se observó en el Workshop toda una metodología planteada para poder dirigir el taller y conseguir los resultados que se buscaban. Los procesos y recursos deben especificarse según lo solicite el proyecto para lograr el impacto esperado.

Cualquier iniciativa, cualquier emprendimiento, cualquier fase, actividad o estrategia planteada, debe garantizar su viabilidad. La organización Orozco Gutiérrez S.A.S, ha gestionado recursos y ha definido nuevos procesos para ciertos cambios en algunos de sus sistemas internos, sin embargo, no contaba con el conocimiento para plantear proyectos con procesos y actividades que aportaran valor a su sistema de diseño y desarrollo de producto. Esta razón le llevo a gestionar recursos económicos para fortalecer su sistema por medio de los planteamientos, procesos y actividades definidos por una agencia externa.

Para la agencia Entreciclos Lab, la definición detallada de los procesos y los recursos necesarios para ejecutarlos es esencial, pues esto define tiempos y costos de los proyectos, grado de complejidad y resultados esperados. La efectividad y la productividad del desarrollo de cada actividad y de cada fase, permiten evaluar

constantemente la viabilidad de los planteamientos y permite hacer ajustes a futuro, lo que genera un aprendizaje para la toma de decisiones.

Finalmente son los agentes creativos, motivados por la cultura organizacional, los que generan los planteamientos capaces de gestionar cambios, definen y gestionan los recursos, los ambientes y los otros agentes que se necesiten para alcanzar el grado de innovación deseado. Gracias a la teoría y a los resultados del caso se puede afirmar que, los proyectos de innovación deben estructurarse bajo parámetros claros que faciliten su seguimiento, su comunicación, sus procesos y sus resultados.

Gracias al Workshop-Taller de ideación, al proyecto y a la organización estudiada, se logra reconocer el grado de detalle necesario para el éxito de todos los procesos, más aún cuando son dependientes unos de otros. Un detalle mínimo puede hacer que toda una operación falle.

13. CONCLUSIONES

- Objetivo General. Describir el impacto de una agencia creativa en los proyectos de innovación de una Mipyme colombiana.

Según los resultados de esta investigación se puede concluir que, una agencia creativa está en la capacidad de reconocer realidades y analizarlas bajo su perspectiva y especialización, es capaz de plantear proyectos, comunicarlos y ejecutarlos, recorriendo el camino necesario para obtener los resultados; una agencia es un motor de cambio que cuenta con las capacidades necesarias para generar valor con sus acciones.

Dentro de la organización Orozco Gutiérrez S.A.S, sus agentes han contemplado un futuro, reconocido sus limitantes y valorado las capacidades de otra agencia, empoderándola y permitiendo que nuevos vínculos fortalezcan el aprendizaje y la competitividad de la organización.

La agencia Entreciclos Laboratorio Organizacional, ha asumido el desarrollo de un proyecto de innovación de producto para esta empresa, especificando en detalle las fases, actividades y los recursos necesarios, y ha desarrollado y comunicado los compromisos adquiridos, mientras la organización continúa con sus actividades cotidianas. La agencia define los agentes, operaciones y ambientes necesarios para la ejecución del proyecto, es capaz de gestionarlos, de impregnarlos de cultura para la innovación y de aportar cambios en la organización, los proyectos o las actividades.

La agencia externa ha permitido que una Mipyme sin área de diseño o innovación logre nuevos conocimientos y propuestas diferenciadas de los productos, estratégica y metódicamente, bajo técnicas y herramientas con las que anteriormente no contaba.

- Objetivo Específico 1. Analizar el ambiente, las operaciones de innovación y los agentes creativos actuales de una Mipyme colombiana.

Gracias a los resultados de esta investigación se concluye que, el reconocimiento de un sistema es más acertado si se tienen en cuenta unidades de información y categorías de análisis para comprenderlo. Analizar un sistema social requiere considerar las operaciones que lo definen, los agentes que con este se comunican y el ambiente que lo influencia. Se debe tener en cuenta que cada organización y sus unidades de información son únicas, la gestión de la innovación debe especificarse bajo estos particulares.

Los agentes del sistema de diseño y desarrollo de producto de la organización Orozco Gutiérrez S.A.S, no conforman un equipo. Los tres integrantes no comparten objetivos, no valoran sus experiencias y se encuentran sometidos a una relación de jerarquías y mando. Ninguno de los tres agentes cuenta por sí solo, con las habilidades y la especialidad necesaria para el desarrollo de productos. El gerente general desde la dirección, reconoce las falencias de los agentes vinculados al sistema y plantea vínculos con la agencia externa.

Las operaciones del sistema de diseño y desarrollo de producto de la organización Orozco Gutiérrez S.A.S, pueden comprenderse porque se repiten, sin embargo son muy fortuitas. La falta de estrategia, de proyectos documentados, de recursos y de procesos definidos con sus respectivas entradas, actividades y salidas, hacen imposible que el sistema actual pueda aportar a la generación de valor de la organización. Un sistema que no se diferencia y que no se comunica con sus límites, no existe.

El ambiente que influencia a los agentes del sistema de diseño y desarrollo de producto de la organización Orozco Gutiérrez S.A.S, no aporta ni facilita la generación de ideas y propuestas. La cultura organizacional no establece las condiciones para que los agentes operativos se motiven, ni los parámetros para que la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional les permitan a estos, afrontar a la organización como un todo susceptible de cambios. Físicamente no existe un espacio vinculante para el equipo, ni puestos de trabajo adecuados para los roles de este tipo de sistemas, como son el de investigador, diseñador y desarrollador.

- Objetivo Específico 2. Analizar los ambientes, operaciones y agentes creativos definidos por una agencia externa para gestionar la innovación en una Mipyme colombiana.

Según los resultados de esta investigación se puede concluir que, la agencia externa a un sistema tiene la necesidad, la facilidad y la capacidad de definir los agentes, las operaciones y los ambientes que estime convenientes para generar valor en sus resultados. Se debe tener en cuenta que cada organización es única y que la gestión de la innovación debe especificarse bajo estos particulares. Los resultados que ha generado la agencia Entreciclos Lab en el desarrollo del proyecto Guantes para arquero y canilleras, en curso con la empresa Orozco Gutiérrez S.A.S, validan la opción de gestionar la innovación en un sistema social, con la necesidad de cambio arraigada en la estrategia y desde la periferia de la organización.

Los agentes de Entreciclos Lab tienen los conocimientos, la formación profesional y la experiencia para gestionar proyectos de innovación. La agencia promueve el trabajo en equipo, los líderes de proyecto y el cumplimiento de responsabilidades individuales. Gracias al Workshop se puede concluir que, los equipos creativos de alto desempeño pueden vincularse para cualquier tipo de actividad, pero su conformación dependerá del objetivo establecido. La generación de valor del equipo depende de la motivación, el liderazgo, la capacidad de escucha, la participación y las técnicas grupales que se empleen.

Las operaciones planteadas por la agencia a lo largo del proyecto permiten que, se genere un conocimiento nuevo, se comparta, se discuta y se concluya constantemente. Cada una de las fases y las actividades contempla metodologías, instrumentos, recursos,

ambientes y agentes estratégicos para generar valor. Es importante definir cada detalle de las operaciones para que estas sean efectivas, eficientes y productivas. Gracias al Workshop se concluye la necesidad de plantear sistemas diferenciados según los objetivos y los recursos de cada uno; esto permite aplicar la definición de operaciones para una organización, según sus propias características.

El ambiente planteado por la agencia para gestionar la innovación en una organización permite concluir que, la agencia como motor del cambio solo es viable en sistemas que están dispuestos a dejarse influenciar por la misma. El Workshop se construyó sobre las bases del conocimiento compartido, el aprendizaje y una cultura organizacional para la innovación, permeada desde la filosofía de la agencia. La definición de los ambientes físicos también es relativa, según la actividad que se lleve a cabo, sin embargo, la correcta definición del ambiente lúdico y psicosocial es indispensable para apoyar a un equipo creativo a obtener los resultados esperados.

- Objetivo Específico 3. Definir una estrategia para que una agencia creativa gestione la innovación en una Mipyme colombiana

Gracias a los resultados de esta investigación se puede concluir que, la definición del planteamiento para la gestión de la innovación depende del sistema a influir, de los objetivos a alcanzar y de los recursos disponibles. Gestionar la innovación en la organización implica la necesidad de reconocer la totalidad del sistema, y la definición de los agentes, las operaciones y el ambiente más adecuado, según los objetivos planteados. Implica además tomar riesgos, experimentar, ser tolerante al fracaso, demostrar que el cambio es viable, e implica evaluar el aporte de la agencia creativa y de la gestión de la innovación constantemente (ver Cap. VI de este trabajo).

14. RECOMENDACIONES Y CONSIDERACIONES

- Recomendación para las personas interesadas que lean este trabajo. Tener presente que la metodología de investigación es cualitativa con estudio de casos, lo cual permite el análisis del fenómeno particular, gracias al conocimiento del problema y a la definición de un marco teórico capaz de estructurar las observaciones.
- Recomendación para las personas relacionadas con el campo de la investigación. Tener en cuenta que el presente trabajo es un caso particular para un sistema de una Mipyme; estas razones hacen necesarios nuevos aportes para la comprensión del fenómeno estudiado, los cuales permitan el reconocimiento de otras realidades donde la agencia creativa haya planteado proyectos de innovación y haya generado valor. Se recomienda repetir este tipo de estudios haciendo uso de la estrategia metodológica planteada en la presente investigación, interviniendo el planteamiento desde la respectiva especialidad del conocimiento.

Es importante que el investigador sea puntual y concluyente con cada una de las observaciones y entrevistas que realice, extrayendo la información necesaria recién sea obtenida. El uso de grabadoras de audio y el aplazamiento del análisis de la información, ocasionan la repetición de procesos y la pérdida de tiempo.
- Recomendación para las políticas gubernamentales que promueven la innovación y para los organismos de financiamiento y apoyo económico. Ampliar los alcances y apoyar la gestión de la innovación en las micro y pequeñas empresas, pues este proyecto logra demostrar que no es determinante el contar o no con un área interna para conseguir los resultados y apoyar la gestión del cambio.

- Recomendación para las Mipyme colombianas. Apoyar la definición de sus estrategias y la gestión del cambio, permitiendo las asociaciones de equipos o la vinculación de agencias internas o externas a la organización.

Hacer uso de estrategias, modelos y técnicas que permitan influir en la cultura organizacional y propiciar la innovación como operación en el sistema.

- Recomendación para los agentes de cambio en las Mipyme colombianas. Conocer y difundir este caso de estudio, con el objetivo de promover la importancia del reconocimiento propio y de los sistemas. Motivar el impacto de la agencia como herramienta para la gestión de la innovación y la competitividad organizacional.
- Recomendación para los servicios empresariales relacionados con la innovación. Compartir las experiencias llevadas a cabo con diferentes organizaciones, aportando con esto en la promoción de una cultura empresarial de innovación y en la valoración del recurso humano necesario para la gestión de la misma.
- Recomendación para los diseñadores. Empoderarse en el papel de agentes creativos con la capacidad de designar propiedades a objetos, servicios y cualquier tipo de sistema, logrando permear en diferentes áreas de la organización y, gracias a su formación proyectual, abanderar la generación de valor constante al desarrollar proyectos de alto impacto
- Recomendación para la organización Orozco Gutiérrez S.A.S. No abandonar el camino de la gestión del cambio, pues este les permitirá propiciar la cultura organizacional que proyectada.

Aumentar la cantidad de proyectos de innovación y habilitar un canal de comunicación que integre a toda la organización y permita el reconocimiento de todos los

colaboradores, de esta manera podrá motivar y hacer partícipes a los sujetos de los objetivos organizacionales, motivando la participación, el trabajo en equipo y el cambio en el ambiente de la organización.

Para el planteamiento y seguimiento de estrategias y proyectos, se le recomienda a la organización documentar los objetivos que se persiguen, las fases, las actividades, los procesos, los recursos y la agencia establecida para liderarlo.

Es importante que la organización considere fortalecer su recurso humano, pues es este el que hace posible encaminar la cultura organizacional para la innovación, y se encuentra en la capacidad de proponer y gestionar las nuevas realidades. Promover la gestión del conocimiento, el aprendizaje organizacional, las capacitaciones, los programas de formación, el trabajo en equipo, los espacios lúdicos, los talleres y las actividades especiales, los concursos y los incentivos, la participación y el reconocimiento, la generación de ideas y la evaluación conjunta de los cambios.

- Se considera que la relación Orozco Gutiérrez S.A.S – Entreciclos Lab, facilita el planteamiento y la ejecución de proyectos, al tiempo que le permite a la agencia aumentar su experiencia y a la organización su competitividad.

Recomendación para la organización y la agencia. Continuar con el proyecto en curso, evaluar de manera conjunta las mejoras y ajustes necesarios al planteamiento, y trabajar por gestionar la innovación en la totalidad del sistema Orozco Gutiérrez S.A.S, con la agencia más eficiente según recursos y viabilidades.

- Recomendación para la agencia de innovación Entreciclos Laboratorio Organizacional. Compartir sus experiencias con otras agencias y con otras organizaciones, tener bancos de técnicas, talleres, ideas, agentes, proyectos,

problemas, fracasos y éxitos; recursos necesarios para gestionar proyectos de innovación en diversos sistemas.

Se le recomienda a la agencia como parte del ecosistema de innovación, relacionarse con otros agentes de cambio, con grupos de investigación, con universidades, con instituciones gubernamentales, con organismos y sistemas de apoyo económico y financiero, y con otras Mipyme que permitan fortalecer su propuesta de agencia de innovación.

CAPÍTULO VI: DEDUCCIÓN Y PARÁMETROS

(ver Ilustración 1.)

Al tomar como base el marco teórico, la problemática de las Mipyme nacionales, la propuesta metodológica base de esta investigación, el caso estudiado y comprendido, y los resultados y conclusiones obtenidos tras el análisis; se definen los principios que permiten enumerar parámetros necesarios en la gestión de la innovación en una Mipyme colombiana.

El carácter cualitativo de la presente investigación impulsa a estudiar otros casos de influencia de la agencia creativa sobre los proyectos de innovación de las Mipyme, con el fin de lograr establecer planteamientos más generales y menos particulares.

La investigadora en el papel de agente creativo, diseña un planteamiento para la gestión de la innovación en una Mipyme (ver Ilustración 133.), viable en todo el sistema al igual que en las diferentes escalas del mismo (sistemas internos, procesos y actividades).

El planteamiento tiene como referencia la realidad de la organización Orozco Gutiérrez S.A.S, se establece igualmente válido para el sistema de diseño y desarrollo de producto, para el desarrollo de un producto o para el desarrollo de un taller de ideación. Se hace necesario escalar cada uno de los puntos en seguida expuestos, para que se ajusten adecuadamente a los objetivos de los proyectos que se definan, según la magnitud de los mismos.



Ilustración 133. Parámetros para la innovación en Mipymes (elaboración propia)

15. PARÁMETROS PARA LA INNOVACIÓN EN LAS MIPYME

- Empoderamiento de la agencia creativa

Fortalecer el vínculo entre la organización y la agencia para la gestión del cambio.

Oficina de gestión de proyectos, banco de ideas, casos de éxito y de fracaso.

Interna en la organización: generar la coalición adecuada para evaluar y definir los cambios y las prioridades. Definir equipos según los proyectos a ejecutar.

Externa a la organización: darle confianza y empoderarla.

- Reconocimiento general

Conocer en profundidad el sistema a influir, este puede ser toda la organización, un sistema interno o una actividad. Hacer uso de las unidades de información Agentes, Operaciones y Ambientes.

Ayudar a la comprensión por medio de las categorías de análisis Gestión del cambio, Cultura organizacional, Empoderamiento y Procesos y recursos.

- Definición de los experimentos, cambios y prioridades (se retornará a este punto para definir nuevos cambios y generar nuevos planteamientos proyectuales)

Después de reconocer el sistema, este debe aceptar las falencias encontradas. Aceptarlas para capacitarlas o reconocerlas para empoderarlas.

Se definen las oportunidades y la realidad a influir.

- Planteamiento proyectual para la experimentación

Hacer uso de las unidades de información Agentes, Operaciones y Ambientes para plantear el proyecto.

Definición de objetivos, fases, etapas, actividades, recursos, agentes creativos, ambientes, metodologías, técnicas, instrumentos, tiempos, entregables y costes.

Detallar la viabilidad técnica y económica de la visión del cambio.

Definición de vínculos estratégicos con otras organizaciones que complementen la realidad del sistema a influir. Grupos de investigación, entidades gubernamentales, startups, organismos de financiamiento, entre otras.

- Recolección de datos. Reconocimiento particular

Entender la totalidad del cambio que se gestiona. Investigar los frentes que se estimen necesarios para permitir el distanciamiento con el paradigma actual.

- Desarrollo. Experimentación particular

Puesta en marcha de los procesos definidos para lograr los resultados.

Hacer uso de los recursos y los procesos definidos.

- Trabajo en equipo

Fortalecer las observaciones y los aportes que generen valor, vincular las características y capacidades requeridas según la actividad y su objetivo.

- Comunicación y formación

Para el cambio organizacional y el entorno para la innovación: fortalecer y promover la cultura organizacional para la innovación, vincular a los colaboradores como agentes creativos, hacer uso de diferentes planes para que todo el sistema asuma la premura por el cambio y aprenda a gestionarlo.

De los proyectos: comunicar a la organización de manera constante los hallazgos del proyecto, facilitando que la gestión del cambio se adhiera a la cultura de la organización. Promover la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional al compartir con los colaboradores objetivos, procesos y resultados.

- Evaluación y resultados. Experimentación particular

Hacer uso de las unidades de información Agentes, Operaciones y Ambientes para evaluar la generación de valor del proyecto.

- Evaluación y resultados. Experimentación general

Hacer uso de las unidades de información Agentes, Operaciones y Ambientes para evaluar el impacto del proyecto en la organización.

BIBLIOGRAFÍA

Acevedo, L. (2015, Octubre). *Workshop Taller de ideación Fase2. Concepto-Diseño [diapositivas de PowerPoint]*. Entreciclos Lab. Agencia de innovación: Proyecto Guantes para arquero y canilleras Tony II.

Agencia EFE. (29 de Julio de 2014). *Falta de financiación y poca innovación, problemas de pymes en América Latina*. Recuperado el 14 de Julio de 2015, de El Espectador: <http://www.elespectador.com/noticias/economia/falta-de-financiacion-y-poca-innovacion-problemas-de-py-articulo-507383>

Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (12 de Julio de 2000). *LEY 590 DE 2000*. Recuperado el 15 de 07 de 2015, de Bogotá Jurídica Digital: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=12672>

Alianza El Heraldo- Universidad del Norte. (22 de Junio de 2014). *Solo el 34,4% de las pymes del país le apuesta a la innovación*. Recuperado el 15 de Julio de 2015, de El Heraldo.co: <http://www.elheraldo.co/economia/solo-el-344-de-las-pymes-del-pais-le-apuesta-la-innovacion-156845>

Alianza Librería. (s.f.). *Alianza Librería*. Recuperado el 20 de Octubre de 2015, de Alianza Librería: <https://www.facebook.com/alianzadistribuidora.lalibreria>

Alvarado, F. (31 de Enero de 2014). *Principios Básicos de Consultoría*. Recuperado el 1 de Septiembre de 2015, de Consejería Empresarial S.A.: <http://www.consejeriaempresarial.com/principios-basicos-de-consultoria/>

Arias, F. (3 de Noviembre de 2012). *Innovación en las pymes tiene un motor de apoyo en INNpulsa*. Recuperado el 13 de Julio de 2015, de El Colombiano: http://www.elcolombiano.com/innovacion_en_las_pymes_tiene_un_motor_de_apoyo_en_innpulsa-PGEC_214902

Arnold, M. (Abril de 1998). Introducción a los conceptos básicos de la Teoría General de Sistemas. *Cinta de Moebio. Revista de Epistemología de Ciencias Sociales* (3), 40-49. Recuperado el 20 de Septiembre de 2014, de Cinta de Moebio: <http://www.cintademoebio.uchile.cl/index.php/CDM/article/view/26455/27748>

Arnold, M. (Septiembre de 2008). *Las organizaciones desde la Teoría de los Sistemas Sociopoiéticos*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2014, de Cinta de Moebio: <http://www.cintademoebio.uchile.cl/index.php/CDM/article/view/25911/27225>

Asesoría Organizacional Creativa. (s.f.). *Asesoría Organizacional Creativa*. Recuperado el 17 de Julio de 2015, de Asesoría Organizacional Creativa: <http://www.asesoriaorganizacionalcreativa.com/>

Betancourth, D. (31 de Agosto de 2014). *Tres empresas del Eje Cafetero, entre las mejores pymes del país*. Recuperado el 13 de Julio de 2015, de El Tiempo: <http://www.eltiempo.com/colombia/otras-ciudades/mejores-pymes-de-colombia/14465079>

Buchanan, R., & Margolin, V. (Edits.). (1995). *Discovering Design: explorations in design studies*. (l. autora, Trad.) Chicago, Estados Unidos: The University of Chicago Press.

Cámara de Comercio de Bogotá. (s.f.). *Cámara de Comercio de Bogotá*. Recuperado el 19 de Junio de 2015, de Cámara de Comercio de Bogotá: <http://www.ccb.org.co/Fortalezca-su-empresa/Por-necesidad/Programa-de-Gestion-de-Innovacion>

Cantillo E., D. C. (17 de Julio de 2011). *Un país de pymes*. Recuperado el 9 de Agosto de 2015, de El Espectador: <http://www.elespectador.com/noticias/economia/un-pais-de-pymes-articulo-285125>

Confecámaras. (9 de Abril de 2014). *En el primer trimestre de 2014 se crearon 86.980 empresas, un 28,7% más que en igual periodo de 2013*. Recuperado el 14 de Julio de 2015, de Confecámaras. Red de Cámaras de Comercio: <http://www.confecamaras.org.co/noticias/261-en-el-primer-trimestre-de-2014-se-crearon-86-980-empresas-un-28-7-mas-que-en-igual-periodo-de-2013>

Consejo Privado de Competitividad de Colombia. (2012). *Informe Nacional de Competitividad 2012-2013*. Bogotá: Zetta Comunicadores.

Cooper, R., & Sawaf, A. (1998). *La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones*. Colombia: Editorial Norma S.A.

Cortes, D. F. (9 de Octubre de 2014). *De Innovación en PYMES*. Recuperado el 14 de Julio de 2015, de Colombia Digital: <http://blogs.colombiadigital.net/el-ecosistema-digital/de-innovacion-en-pymes/>

Daft, R. L. (2000). *Teoría y diseño organizacional*. (A. Deras Q., Trad.) México: International Thomson Editores.

Design Thinking en español. (s.f.). *Design Thinking en español*. Recuperado el 29 de Abril de 2016, de Design Thinking en español: <http://www.designthinking.es/inicio/index.php>

El laboratorio de las TI. (16 de Junio de 2014). *Iniciación al Design Thinking*. Recuperado el 29 de Abril de 2016, de El laboratorio de las TI: <http://www.laboratorioti.com/2014/06/16/iniciacion-al-design-thinking/>

Entreciclos Laboratorio Organizacional. (s.f.). *entrecicloslab*. Recuperado el 4 de Septiembre de 2015, de entrecicloslab: <http://entrecicloslab.com/>

Estrategias de Harvard. (1987). *Cómo administrar la creatividad en las organizaciones*. (Expansión, Trad.) Bogotá: Educar Cultura Recreativa.

Fernández, A. (2009). *Innovación y gestión de nuevos productos*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Fundación Prodimtec. (2010). *Diseño Estratégico: Guía metodológica*. España: Puntosuspensivos.

García, J. L. (2003). *Equinergia: la fuerza de los equipos humanos*. México: Editorial Trillas, S.A.

García, S., & Cardona, L. (2010). *Potencial creativo de los empleados de la Industria Licorera de Caldas y su relación con el ambiente creativo de la organización (trabajo de investigación maestría)*. Universidad Autónoma de Manizales, Manizales, Colombia.

- Genovese, P. (2013). *Integración de conocimiento en la subcontratación estratégica de diseño de producto (tesis doctoral)*. Universidad Politécnica de Cataluña, Barcelona, España.
- Gobierno Visible. (18 de Diciembre de 2012). *Colombia "innpulsa" la innovación*. Recuperado el 13 de Julio de 2015, de Urna de Cristal: <http://www.urnadecristal.gov.co/gestion-gobierno/colombia-innpulsa-innovacion>
- Goleman, D., Kaufman, P., & Ray, M. (2000). *El espíritu creativo*. Argentina: Ediciones B Argentina S.A.
- Harvard Business School Press. (2005). *Equipos que funcionan*. (A. García B., Trad.) España: Ediciones Gestión 2000.
- Hoyos, N., & Florez, D. (Febrero de 2015). S.O.S. para la Industria Colombiana. *Latinpyme* (117), 13-17.
- International Council of Societies of Industrial Design. (s.f.). *icsid*, [traducción propia]. Recuperado el 12 de Enero de 2016, de icsid: <http://www.icsid.org/about/about/articles31.htm>
- Jaramillo Restrepo, D. (2012). *Gerencia de la Innovación*. Colombia: Ediciones de la U.
- Johansen, O. (2010). *Introducción a la teoría general de sistemas*. México: Editorial Limusa S.A.
- King, N., & Anderson, N. (2003). *Cómo administrar la innovación y el cambio. Guía crítica para organizaciones*. (E. Rodríguez, Trad.) España: Ediciones Paraninfo S.A.

- Kotter, J. P. (1997). *El líder del cambio*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Ladrillera El Trébol. (s.f.). *Ladrillera El Trébol*. Recuperado el 22 de Julio de 2015, de Ladrillera El Trébol: <http://ladrilleraeltrebol.com/>
- Landau, E. (1987). *El vivir creativo*. España: Editorial Herder S.A.
- Landry, R., Amara, N., & Lamari, M. (2002). Does social capital determine innovation? To what extent? *Technological Forecasting & Social Change*(69), 681-701. doi:PII: S0 0 4 0 - 1 6 2 5 (0 1) 0 0170-6
- Latinpyme. (Febrero de 2015). Innovación, ejemplos a seguir. *Latinpyme* (117), 36-41.
- Lidwell, W., Holden, K., & Butler, J. (2005). *Principios universales de diseño*. (R. Diéguez, Trad.) Barcelona: Blume.
- López E., M. N. (Febrero de 2015). ¿Quién defiende a la industria nacional? *Latinpyme* (117), 6.
- Lozano, R. (5 de Septiembre de 2013). *Grandes firmas duran 18 años, según un estudio*. Recuperado el 15 de Julio de 2015, de Portafolio.co: <http://www.portafolio.co/negocios/duracion-las-pymes-colombia>
- Luhmann, N. (1998). *Sistemas sociales: Lineamientos para una teoría general*. (S. Pappe, & B. Erker, Trans.) Barcelona, España: Anthropos Editorial.
- Martínez, E., Pineda, L., Naranjo, C., González, C., & Bruszies, C. (2012). *Creatividad e innovación 3. Conocimiento*. Manizales, Colombia: Universidad Autónoma de Manizales.

- Marulanda, C., & López, M. (Febrero-Mayo de 2013). La gestión del conocimiento en las PYMES de Colombia. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte* (38), 158-170.
- Mazdel. (s.f.). *Mazdel*. Recuperado el 16 de Julio de 2015, de Mazdel: <http://www.mazdel.com/index.php/es/>
- Miklos, T., & Tello, M. E. (2007). *Planeación Prospectiva: una estrategia para el diseño del futuro*. México: Limusa.
- MinComercio, Industria y Turismo. (6 de Diciembre de 2013). *Estudio Estratégico*. Recuperado el 14 de Julio de 2015, de Mipymes Portal empresarial colombiano: <http://www.mipymes.gov.co/publicaciones.php?id=8558>
- Montes, C. (14 de Enero de 2013). *Colombia, un país de múltiples empresas*. Recuperado el 11 de Junio de 2015, de Mipymes Portal empresarial Colombiano: <http://www.mipymes.gov.co/publicaciones.php?id=4108>
- Montoya, J., Calderón, F., & Mesa, C. (2010). *Arquetipos y habilidades creativas de los empleados de C.F.C. y A S.A. a la luz de las características establecidas para sus cargos (trabajo de investigación maestría)*. Universidad Autónoma de Manizales, Manizales, Colombia.
- Montoya, L. A., & Montoya, I. A. (Edits.). (2012). *Metáforas biológicas aplicadas a las organizaciones*. Bogotá D.C.: Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Ciencias Económicas. Centro de Investigaciones para el Desarrollo (CID).

- Murcia, H. H. (2010). *Creatividad e Innovación para el desarrollo empresarial*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Nieto Echeverry, R. (2014, Enero). *Seminario Gestión del Cambio [audios de clase]*. Universidad Autónoma de Manizales: Maestría en Creatividad e Innovación en las Organizaciones.
- Oppenheimer, A. (2014). *¡Crear o morir! La esperanza de Latinoamérica y las cinco claves de la innovación*. México, D.F.: Penguin Random House.
- Organización para la cooperación y el desarrollo económico, OCDE. (2006). *Manual de Oslo 3° edición*. (J. Zamorano, Trad.) España: Grupo Tragsa.
- Orozco Gutiérrez. (s.f.). *Tony II*. Recuperado el 27 de Junio de 2015, de Tony II: <http://www.tonyii.co/>
- Ponti, F. (2008). *Pasión por innovar*. Colombia: Editorial Norma S.A.
- Prada, R. (2013). *Gestión de la Innovación y la Creatividad Sinecmática: diferencia competitiva siempre*. [eBook Kindle]: Amazon.
- Procolombia. (9 de Diciembre de 2014). *10 pymes colombianas que se atrevieron a exportar en 2014*. Recuperado el 15 de Julio de 2015, de Procolombia: <http://www.procolombia.co/noticias/10-pymes-colombianas-que-se-atrevieron-exportar-en-2014>
- Propaís. (22 de Febrero de 2012). *Diagnóstico del mercado de Servicios de Desarrollo Empresarial en Colombia: fortalezas, retos y oportunidades*. Recuperado el 16 de

Julio de 2015, de Mipymes. Portal empresarial colombiano:
<http://www.mipymes.gov.co/publicaciones.php?id=2426>

Propaís. (20 de Marzo de 2015). *Nuestros logros en 2014*. Recuperado el 13 de Julio de 2015, de Propaís - Corporación para el Desarrollo de las Microempresas:
<https://www.youtube.com/watch?v=lc6D5EWEJxs>

Protectia Patentes y Marcas. (28 de Julio de 2014). *Índice mundial de Innovación 2014: el factor humano en la innovación*. Recuperado el 13 de Agosto de 2015, de Protectia Patentes y Marcas: <http://www.protectia.eu/notas-de-prensa/indice-mundial-innovacion-2014/>

Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R. B., & Smith, B. J. (1995). *La quinta disciplina en la práctica*. (C. Galdini, Trad.) Barcelona, España: Ediciones Granica S.A.

Slavich, B. (2009). *Disciplining Creativity: social mechanisms and human resource management practices in creativity-driven organizations (tesis doctoral)*. Recuperado el 24 de Febrero de 2014, de Tesis Doctorales en Red:
<http://www.tesisenred.net/handle/10803/9202>

Stake, R. E. (1999). *Investigación con estudio de casos* (Segunda ed.). (R. Filella, Trad.) Madrid: Ediciones Morata.

Systematic Inventive Thinking. (s.f.). *SIT Site*. Recuperado el 27 de Julio de 2015, de SIT Site: <http://es.sitsite.com/>

Valdes, L. (2004). *Innovación: el arte de inventar el futuro*. Colombia: Editorial Norma S.A.

Vergara, M. d. (2005, Septiembre). *Seminario Diseños y Modelos de Investigación [diapositivas de PowerPoint]*. Universidad Autónoma de Manizales: Maestría Administración de Negocios.

West, M. (2004). *Los secretos de la gestión de los equipos de trabajo*. (A. Jockl, Trad.) Barcelona, España: Blume.

ANEXOS

Anexo 1. Metodología de la investigación, matriz detallada fases

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	1. SELECCIÓN DEL CASO		2. INDUCCIÓN				METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN								4. VALIDACIÓN		5. INTERPRETACIÓN, GENERALIZACIÓN				6. DEDUCCIÓN																				
	FENÓMENO	UNIDADES DE ESTUDIO	UNIDADES DE INFORMACIÓN	RECOLECCIÓN DE DATOS				ANÁLISIS DE DATOS								TRIANGULACIÓN METODOLÓGICA	RESULTADOS DEL CASO Y CONCLUSIONES		CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS		CONSTRUCCIÓN DE PRINCIPIOS GENERALES		CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS																		
																			GENERAL	ESPECÍFICOS																					
				TÉCNICA	INSTRUMENTO	TÉCNICA	INSTRUMENTO	TÉCNICA	INSTRUMENTO	RELACIONES		CATEGORÍA/CARACTERÍSTICAS		CATEGORÍA/CARACTERÍSTICAS										CATEGORÍA/CARACTERÍSTICAS		CATEGORÍA/CARACTERÍSTICAS															
¿Cómo una agencia creativa puede influir sobre los proyectos de innovación de una micro, pequeña o mediana empresa en Colombia?	LA AGENCIA CREATIVA EN LOS PROYECTOS DE INNOVACIÓN DE LAS MIPME	A. MIPME ORIOZCO GUTIERREZ S.A.S TONY II: Sistema desarrollo de producto actual	PERSONAS	Encuestas	Instrumento para evaluar el perfil y el comportamiento creativo de los colaboradores	Observaciones	Guía de observación	Técnicas no estructuradas	Conversación	Propiedades	Características	Descripción entitativa	Gestión del cambio	Equipo o Agentes para dirigir el cambio	Paradigmas actuales. Métodos y prácticas	Identidad	Reconocer y facultar	Fases, actividades y tiempos	SI	Consideraciones de análisis. Proposiciones y afirmaciones	Significativo	Juicios subjetivos	Integración de la realidad	Describir el impacto de una agencia creativa en los proyectos de innovación de una Mipyme Colombiana.	Análisis los ambientes, operaciones y agentes creativos definidos por una agencia externa para gestionar la innovación en una Mipyme colombiana.	Conocimiento	Tendencias	Patrones	Definir una estrategia para que una agencia creativa gestione la innovación en una Mipyme colombiana.												
				OPERACIONES	Encuestas																									Instrumento para el diagnóstico de procesos de gestión de innovación UAM	Encuestas	Test de ambientes y escenarios creativos	Revisión de documentos	Guía de observación	Encuestas	Instrumento para evaluar el perfil y el comportamiento creativo de los colaboradores	Encuestas	Instrumento estilos de aprendizaje. D. Kolb. Test de bloques creativos	Revisión de documentos	Guía de observación	Encuestas
			AMBIENTE	Encuestas	Test de ambientes y escenarios creativos																									PERSONAS	OPERACIONES	Revisión de documentos	Guía de observación	PERSONAS	OPERACIONES	Revisión de documentos	Guía de observación	AMBIENTE	Encuestas	Test de ambientes y escenarios creativos	
			PERSONAS	OPERACIONES	Revisión de documentos																									Guía de observación	PERSONAS	OPERACIONES	Revisión de documentos	Guía de observación	PERSONAS	OPERACIONES	Revisión de documentos	Guía de observación	AMBIENTE	Encuestas	Test de ambientes y escenarios creativos
			PERSONAS	OPERACIONES	Revisión de documentos																									Guía de observación	PERSONAS	OPERACIONES	Revisión de documentos	Guía de observación	PERSONAS	OPERACIONES	Revisión de documentos	Guía de observación	AMBIENTE	Encuestas	Test de ambientes y escenarios creativos
			PERSONAS	OPERACIONES	Revisión de documentos																									Guía de observación	PERSONAS	OPERACIONES	Revisión de documentos	Guía de observación	PERSONAS	OPERACIONES	Revisión de documentos	Guía de observación	AMBIENTE	Encuestas	Test de ambientes y escenarios creativos
			PERSONAS	OPERACIONES	Revisión de documentos																									Guía de observación	PERSONAS	OPERACIONES	Revisión de documentos	Guía de observación	PERSONAS	OPERACIONES	Revisión de documentos	Guía de observación	AMBIENTE	Encuestas	Test de ambientes y escenarios creativos
			PERSONAS	OPERACIONES	Revisión de documentos																									Guía de observación	PERSONAS	OPERACIONES	Revisión de documentos	Guía de observación	PERSONAS	OPERACIONES	Revisión de documentos	Guía de observación	AMBIENTE	Encuestas	Test de ambientes y escenarios creativos
			PERSONAS	OPERACIONES	Revisión de documentos																									Guía de observación	PERSONAS	OPERACIONES	Revisión de documentos	Guía de observación	PERSONAS	OPERACIONES	Revisión de documentos	Guía de observación	AMBIENTE	Encuestas	Test de ambientes y escenarios creativos
			PERSONAS	OPERACIONES	Revisión de documentos																									Guía de observación	PERSONAS	OPERACIONES	Revisión de documentos	Guía de observación	PERSONAS	OPERACIONES	Revisión de documentos	Guía de observación	AMBIENTE	Encuestas	Test de ambientes y escenarios creativos
			PERSONAS	OPERACIONES	Revisión de documentos																									Guía de observación	PERSONAS	OPERACIONES	Revisión de documentos	Guía de observación	PERSONAS	OPERACIONES	Revisión de documentos	Guía de observación	AMBIENTE	Encuestas	Test de ambientes y escenarios creativos
			PERSONAS	OPERACIONES	Revisión de documentos																									Guía de observación	PERSONAS	OPERACIONES	Revisión de documentos	Guía de observación	PERSONAS	OPERACIONES	Revisión de documentos	Guía de observación	AMBIENTE	Encuestas	Test de ambientes y escenarios creativos

Anexo 2. Cronograma

CATEGORÍA	ITEM	ACTIVIDAD / TAREA	FECHA DE INICIO	FECHA DE CIERRE	DURACIÓN DÍAS	LÍNEA DE TIEMPO												
						2015												2016
						Ene-Feb	Mar-Abr	May-Jun	Jul-Ago	Sep-Oct	Nov-Dic	Ene						
Cap I Contexto de la investigación	0.	Esquema de la investigación	Ene - 15 - 2015	Ago - 15 - 2015	123 días													
	0.	Título																
	0.	Introducción																
	1.	Área Problemática																
	1.1.	Mipyme en Colombia (caracterización, problemas, casos de éxito, entorno)																
	1.1.5.	Realidades de algunas Mipyme en Colombia																
	2.	Antecedentes																
Cap II Referente teórico	3.	Pregunta de Investigación	Mar - 1 - 2015	Sep - 10 - 2015	135 días													
	4.	Justificación																
	5.1.	Objetivo General																
	5.2.	Objetivos específicos																
	6.1.	Diseño como fundamento																
	6.1.1.	Diseño de producto																
	6.2.	Organizaciones como sistemas sociales																
Cap III Diseño de la investigación	6.3.	Agente creativo	Abr - 1 - 2015	Sep - 12 - 2015	40 días													
	6.4.	Innovación																
	6.4.1.	Estrategias de innovación																
	6.4.2.	Servicios de apoyo empresarial																
	6.4.3.	Realidades de algunos servicios empresariales de innovación																
	7.	Hipótesis de investigación																
	8.	Estrategia Metodológica																
Trabajo de campo. Reconocer. Desarrollo de producto marca Tony II	8.1.	Metodología de la investigación	Oct - 5 - 2015	Oct - 9 - 2015	5 días													
	8.2.	Investigación con estudios de caso																
	8.3.	Variables																
	8.4.	Diseño de la investigación con estudio de casos																
Trabajo de campo. Reconocer. Proyecto de la agencia y acción de la agencia		Evaluación del proceso actual para el desarrollo de producto	Sep - 15- 2015	Sep - 30- 2015	10 días													
		Evaluación de individuos																
		Observación del colectivo																
		Evaluación del ambiente creativo																
		Recolección de datos																
		Reconocimiento proyecto Canilleras y Guantes. Agentes-Operaciones-Ambiente Fase2. Workshop																
Cap IV Desarrollo de la investigación		Evaluación del proceso de la agencia para el desarrollo de producto	Oct - 12 - 2015	Nov - 20 - 2015	35 días													
		Evaluación de agentes																
		Evaluación del ambiente creativo																
		Recolección de datos																
Cap V Interpretación, resultados y conclusiones	9.1.	Análisis. Unidad de estudio A. Organización. Sistema diseño	Oct - 12 - 2015	Nov - 20 - 2015	35 días													
	9.2.	Análisis. Unidad de estudio B. Agencia. Planteamiento proyectual																
	9.3.	Análisis. Unidad de estudio C. Acción de la agencia																
	10.	Errores y problemas presentados																
	11.1.	Resultados del caso. Unidad de estudio A. Organización. Sistema diseño																
	11.2.	Resultados del caso. Unidad de estudio B. Agencia. Planteamiento proyectual																
	11.3.	Resultados del caso. Unidad de estudio C. Acción de la agencia																
Cap VI Deducción	11.4.	Resultados del caso. Integración de la realidad. Fenómeno	Ago - 20 - 2015	Nov - 27 - 2015	100 días													
	12.	Discusión de resultados																
	13.	Conclusiones																
	14.	Recomendaciones y consideracines																
ENTREGA FINAL		Documento final	Ago - 20 - 2015	Nov - 27 - 2015	100 días													

Anexo 3. Presupuesto

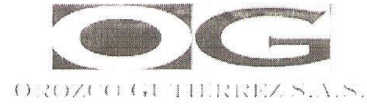
PRESUPUESTO GLOBAL	
Rubros	Valor (\$)
Personal	\$ 21.400.000
Materiales	\$ 9.470.000
Salidas de campo	\$ 2.346.000
Imprevistos	\$ 1.500.000
Total:	\$ 34.716.000

DESCRIPCIÓN DE GASTOS DE PERSONAL					
Investigador / Auxiliar /Experto	Rol	Dedicación	Meses	Valor Unidad (\$)	Total (\$)
Investigador principal	Diseñadora industrial	4hrs Diarias	11	\$ 1.200.000	\$ 13.200.000
Asistente de investigación	Diseñadora Junior	2 hrs Diarias	11	\$ 400.000	\$ 4.400.000
Asesor de Tesis	Asesor	88 hrs	\$ 1.300.000	\$ 1.300.000
Consultor externo	Administrador de empresas	8 hrs	...	\$ 300.000	\$ 300.000
	Sociólogo			\$ 300.000	\$ 300.000
	Consultor de equipos creativos			\$ 300.000	\$ 300.000
Agentes para el experimento	Diseñador de producto	3 hrs	\$ 200.000	\$ 200.000
	Deportista			\$ 200.000	\$ 200.000
	Especialista deportivo			\$ 200.000	\$ 200.000
	Agente comercial			\$ 200.000	\$ 200.000
	Agente gráfico			\$ 200.000	\$ 200.000
	Agente proceso diseño Tony II			\$ 200.000	\$ 200.000
Corrector de estilo			\$ 400.000	\$ 400.000
Total:				\$ 21.400.000	

MATERIALES, SUMINISTROS Y BIBLIOGRAFÍA				
Materiales	Cantidad	Meses	Valor Unidad (\$)	Total (\$)
Computadores Portátiles	2		\$ 1.800.000	\$ 3.600.000
Oficina- servicios- internet	11	\$ 120.000	\$ 1.320.000
Transporte	...	11	\$ 70.000	\$ 770.000
Bibliografía	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Grabadora de voz	1		\$ 300.000	\$ 300.000
Papelería: 1 caja de Esferos, Resma de papel, 5 Cartuchos de impresora, 1 caja de dvd, 1 caja de marcadores, 6 cuadernos cuadriculados, 1 caja de lápices, 3 Borradores, 4 carpetas legajadoras, 1 carpeta con anillos, 1 Block bond 1/4, otros elementos	1	\$ 470.000	\$ 470.000
Fotocopias	1	11	\$ 25.000	\$ 250.000
USB	2	\$ 30.000	\$ 60.000
Cámara fotográfica	1	\$ 700.000	\$ 700.000
Impresora	1	\$ 350.000	\$ 350.000
Impresiones	\$ 400.000	\$ 400.000
Argollados y empastados	1	\$ 250.000	\$ 250.000
Total:				\$ 9.470.000

VISITAS Y SALIDAS DE CAMPO			
Aspecto	Cantidad	Valor Unidad (\$)	Total (\$)
Visitas Mipyme y Servicios empresariales	4	\$ 49.000	\$ 196.000
Visita Orozco Gutiérrez	1	\$ 1.750.000	\$ 1.750.000
Experimento. Agencia creativa	1	\$ 400.000	\$ 400.000
Total:			\$ 2.346.000

Anexo 4. Carta de aprobación investigación Orozco Gutiérrez S.A.S., desarrollo de producto marca Tony II



Santiago de Cali, 17 de Junio de 2015

CARTA APROBACION INVESTIGACION

LA AGENCIA CREATIVA EN LOS PROCESOS DE INNOVACION, CASO DE ANALISIS

TONY II

ENTRECICLOS – LABORATORIO ORGANIZACIONAL

Por medio de la presente se aprueba el trabajo de investigación que la Señorita Viviana Mercedes Hurtado Ospina, identificada con C.C. No. 52.812.541 de Bogotá, Diseñadora Industrial de profesión y estudiante de la Maestría en Creatividad e innovación en las Organizaciones, realizara en apoyo con nuestra empresa

Cordialmente,



ADOLFO OROZCO GUTIERREZ
Representante Legal.

Calle 16 A No. 15-25 Tel. 8845343 Fax. 8843365 Cali-Colombia

www.tonyii.com

Anexo 5. Carta de aprobación investigación Entreciclos Laboratorio Organizacional, proyecto Guantes para arquero y Canilleras - Tony II



Bogotá D.C., Junio 18 de 2015

CARTA APROBACIÓN INVESTIGACIÓN

LA AGENCIA CREATIVA EN LOS PROCESOS DE INNOVACIÓN, CASO DE ANÁLISIS ENTRECICLOS LABORATORIO ORGANIZACIONAL TONY II

Por medio de la presente se aprueba el trabajo de investigación que la señorita Viviana Mercedes Hurtado Ospina, identificada con c.c. 52.812.541 de Bogotá, Diseñadora Industrial de profesión y estudiante de la Maestría en Creatividad e Innovación en las Organizaciones, realizará con la aprobación y el apoyo de Entreciclos Lab y el proyecto en curso Guantes para arquero y Canilleras 2015 para la marca Tony II.

Cordialmente,

D.I. LAURA ACEVEDO VÁSQUEZ
Agente de experiencias
entreciclos Lab

entreciclos
laboratorio organizacional



(+57) 300 564 21 61
(+57) 313 486 70 56



entrecicloslab@gmail.com



Anexo 6. Carta de aprobación investigación Equipo de Alto Desempeño, Workshop Fase 2. Concepto – Diseño

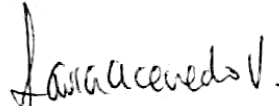
Bogotá, D.C., Colombia. Octubre 15 de 2015


CARTA DE APROBACIÓN INVESTIGACIÓN - UAM LA AGENCIA CREATIVA EN LOS PROCESOS DE INNOVACIÓN WORKSHOP: EQUIPO CREATIVO DE ALTO DESEMPEÑO


Por medio de la presente, los abajo firmantes, autorizamos a la señorita Viviana Mercedes Hurtado Ospina, identificada con C.C. No. 52.812.541 de Bogotá, Diseñadora Industrial de profesión y estudiante de la Maestría en Creatividad e Innovación en las Organizaciones, a hacer uso de los datos y la información recolectada por medio de instrumentos y tests, así como de las observaciones, los datos, audios, diagramas e imágenes obtenidas durante el Workshop programado para el día 15 de Octubre del presente año.

Se nos ha informado la razón, el objetivo de los estudios, y el uso académico que se dará a los mismos.

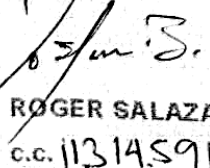
Cordialmente,

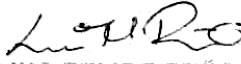

LAURA ACEVEDO VÁSQUEZ
c.c. 1072654743.


LUNA JULIANA ORTIZ
c.c. 1020739404


CAROLINA BARBOSA
c.c. 1014.184.488.


RICARDO ARIEL CALDERÓN
c.c. 80.797.677


ROGER SALAZAR
c.c. 11314591


LUIS FELIPE PEÑA
c.c. 1019096322

Anexo 7. Instrumento para evaluar el perfil y el comportamiento creativo de los colaboradores

INSTRUMENTO PARA EVALUAR EL PERFIL Y EL COMPORTAMIENTO CREATIVO DE LOS COLABORADORES						
Universidad Nacional de Colombia sede Manizales Participación: Universidad de Caldas, Universidad Autónoma de Manizales, Universidad de Manizales, Universidad Católica de Manizales Grupo de trabajo académico Procrea Grupo de investigación en Creatividad Grincrea						
Marque con una X la casilla que más se ajuste a su caso, con la mayor sinceridad posible (su presente, no sus proyecciones o deseos)						
	Casi siempre 1,25	Usualmente 0,75	Algunas veces 0,25	Casi nunca 0	Características	Indicadores
1 Mis respuestas son altamente originales					Novedad	Originalidad
2 Mis expresiones incorporan algo nuevo						
3 Siento gusto por afrontar problemas no comunes						
4 Me invento nuevas formas y variantes para mis acciones						
5 Sueño y fantaseo despierto					Imaginación	Originalidad
6 Visualizo mentalmente los acontecimientos						
7 Me familiarizo pronto con los objetos y situaciones extrañas						
8 Pienso y analizo con símbolos, metáforas o comparaciones						
9 Soy el primero en presentar alternativas					Repentismo	Iniciativa
10 Encuentro los problemas anticipadamente						
11 Inicio mis labores cuanto antes						
12 Tengo talento cuando improviso						
13 Expreso lo que siento de las cosas y los hechos					Vanguardia	Iniciativa
14 Construyo soluciones en un castillo de naipes						
15 Tengo un alto sentido de la intuición						
16 Cambio de decisión y dirección sin dificultad						
17 Consigo hacer comprender mis propuestas e ideas					Agilidad	Fluidez
18 Tomo con facilidad mis decisiones						
19 Tengo un gran número de alternativas para lo que hago						
20 Me sobran ideas para realizar						
21 Afronto las situaciones con todas sus partes					Redefinición	Recursividad
22 Le doy utilidad a un objeto con nuevos usos						
23 Asocio los hechos actuales con otras situaciones						
24 Introduzco cambios a mis objetos y pertenencias						
25 Me intriga sobre manera lo que no comprendo					Curiosidad	Recursividad
26 Indago insistentemente sobre lo que no conozco						
27 Me reúno con personas expertas en otras áreas						
28 Me gusta escuchar las opiniones de los demás						
29 Puedo observar dentro y fuera de los patrones y normas					Reflexión	Flexibilidad
30 Busco las relaciones de causa y efecto de los hechos						
31 Mantengo una actitud crítica ante los hechos						
32 Identifico fácilmente las necesidades						
33 Se ubicarme en la posición de otra persona					Apertura	Divergencia
34 Me considero autocrítico						
35 Busco nuevas posibilidades						
36 Miro en otras direcciones que los demás no ven						

INSTRUMENTO PARA EVALUAR EL PERFIL Y EL COMPORTAMIENTO CREATIVO DE LOS COLABORADORES						
Universidad Nacional de Colombia sede Manizales Participación: Universidad de Caldas, Universidad Autónoma de Manizales, Universidad de Manizales, Universidad Católica de Manizales						
Grupo de trabajo académico Procrea Grupo de investigación en Creatividad Grinorea						
Marque con una X la casilla que más se ajuste a su caso, con la mayor sinceridad posible (su presente, no sus proyecciones o deseos)						
	Casi siempre 1,25	Usualmente 0,75	Algunas veces 0,25	Casi nunca 0	Características	Indicadores
37 Soy capaz de establecer buenas amistades					Sensibilidad	Sensibilidad
38 Me impresiono con los acontecimientos						
39 Me afecta mi entorno						
40 Me acomodo fácilmente a los ambientes						
41 Persevero para lograr los resultados esperados					Determinación	Elaboración
42 Soy dedicado y atento cuando realizo una acción						
43 Tengo fuerza de voluntad para hacer lo difícil						
44 Me gusta encarar y liderar situaciones					Versatilidad	Flexibilidad
45 Me sobrepongo con rapidez a mis fracasos						
46 Me adapto a condiciones no usuales						
47 Convierto en oportunidades mis problemas						
48 Argumento y asimilo distintas posiciones					Sentido	Elaboración
49 Distingo lo importante de lo urgente						
50 Poseo habilidad para convertir mis ideas en metas						
51 Tengo plena conciencia de mis capacidades					Confianza	Autoestima
52 Identifico el problema original en las situaciones						
53 Tengo confianza en el logro de mis acciones						
54 Me esfuerzo por alcanzar lo deseado						
55 Poco me angustia hacer el ridículo					Fortaleza	
56 Veo alternativas donde no se encuentran salidas						
57 Soy una persona alegre y de buen humor						
58 Soy entusiasta donde hay desánimo					Permeabilidad	
59 Mantengo un profundo amor por las acciones que realizo						
60 Me desempeño en múltiples campos						
61 Preveo las consecuencias y me preparo para ellas					Expresión	Fluidez
62 Me gusta ser autodidacta y explorar						
63 Recojo el consenso de las opiniones						
64 El entorno me motiva a crear					Cambio	Divergencia
65 Me gusta imaginar, crear imágenes						
66 Me expreso con facilidad con todos mis sentidos						
67 Identifico mi cuerpo con ideas, objetos, situaciones					Cambio	
68 Poseo un sentido estético o artístico						
69 Se me facilita cambiar de hábitos						
70 Tengo facilidad para cambiar de conceptos					Cambio	Divergencia
71 Mantengo una mente abierta ante las diferentes situaciones						
72 Las verdades para mí son transitorias y relativas						

INSTRUMENTO PARA EVALUAR EL PERFIL Y EL COMPORTAMIENTO CREATIVO DE LOS COLABORADORES						
Universidad Nacional de Colombia sede Manizales Participación: Universidad de Caldas, Universidad Autónoma de Manizales, Universidad de Manizales, Universidad Católica de Manizales						
Grupo de trabajo académico Procrea Grupo de investigación en Creatividad Grincrea						
Marque con una X la casilla que más se ajuste a su caso, con la mayor sinceridad posible (su presente, no sus proyecciones o deseos)						
		Casi siempre 1,25	Usualmente 0,75	Algunas veces 0,25	Casi nunca 0	
73	Combino la explicación con la comprensión					Síntesis Solvencia
74	Soluciono adecuadamente los problemas					
75	Realizo aportes nuevos y valiosos					
76	Soy original en la solución de mis retos					
77	Me fluyen muchas ideas para desarrollar					
78	Me entrego de lleno a mis actividades y realizaciones					
79	Considero que tengo una mentalidad versátil					
80	Me gusta crear para el beneficio social y humano					
TOTAL PERFIL GENERAL DIMENSIÓN CREATIVA (sumatoria)		0	0	0	0	
Preguntas de control		Perfil creativo			Indicador creativo	
76=1		Crítico 0-40			Crítico 0-4,0	
77=20		Deficiente 41-55			Deficiente 4,1-5,5	
78=40		Normal 56-70			Normal 5,6-7,0	
79=60		Creativo 71-85			Creativo 7,1-8,5	
80=75		Altamente creativo 86 o más			Altamente creativo 8,6 o más	

Apoyo conceptual sobre los indicadores

ORIGINALIDAD: capacidad de individuo para generar ideas y productos cuya característica es única, singular, novedosa, de interés y de aportación válida.

INICIATIVA: actitud humana para idear y emprender comienzos, para liderar acciones, es la disposición personal para generar, protagonizar, promover y desarrollar ideas, de forma inmediata y oportuna.

FLUIDEZ: capacidad para producir ideas en cantidad y calidad de una manera permanente y espontánea. Es el proceso de generación de hallazgos que no se interrumpen y no cesan. Es la fertilidad de pensamiento en la búsqueda de retos y la solución de problemas.

RECURSIVIDAD: habilidad para el uso óptimo de los recursos, habilidad mental para redefinir funciones y usos. Cualidad para convertir algo en otra cosa, de generar nuevos objetos, roles, acciones.

DIVERGENCIA: facultad del individuo para crear, desde la incertidumbre, fundado en la posibilidad, a través de analizar alternativas, otras posibilidades, lo opuesto, lo disímil, para jugar con lo ambiguo, para encontrar caminos diferentes. Actitud exploradora hacia nuevos y diversos horizontes.

FLEXIBILIDAD: actitud y capacidad del individuo para organizar los hechos dentro de diversas y amplias categorías, de asumirlos desde diferentes perspectivas, posibilidad de modificación, de reflexión y variación sobre conceptos, comportamientos, actitudes, objetos, métodos y sistemas.

ELABORACIÓN: competencia del individuo para realizar las ideas y llevarlas a término, para planear, desarrollar y ejecutar proyectos. Capacidad para convertir las formulaciones en soluciones prometedoras y acciones resolutivas, es la exigencia de llevar el impulso creativo hasta su realización.

AUTOESTIMA: valoración positiva de sí mismo, la confianza de la persona en su ser, su saber, su querer y su hacer, basado en el conocimiento real y potencial de sus alcances, fortalezas y debilidades, en el poder de sus convicciones y la energía de su espíritu.

SOLVENCIA: competencia de resolución eficiente y eficaz, en concordancia con la disposición de recursos. Agrupa la capacidad de análisis y de síntesis, y la capacidad de resolver problemas.

SENSIBILIDAD: actitud, disposición y capacidad del individuo para percibir y expresar el mundo en sus múltiples dimensiones. Cualidad de identificación del sujeto con una situación o problema planteado, concentración y compenetración con los hechos y el medio, para percibir, analizar y transformar.

Anexo 8. Instrumento estilos de aprendizaje, D. Kolb

INSTRUMENTO ESTILOS DE APRENDIZAJE, D. KOLB				
Universidad Nacional de Colombia sede Manizales Participación: Universidad de Caldas, Universidad Autónoma de Manizales, Universidad de Manizales, Universidad Católica de Manizales				
Grupo de trabajo académico Procrea Grupo de investigación en Creatividad Grinorea				
		Asigne un puntaje diferente (1, 2, 3, 4) a cada una de las 4 opciones (a, b, c, d) por pregunta, según se sienta identificado. (4 mejor descripción de usted mismo, 1 lo que peor lo describe)		
		Mejor descripción 4	Buena descripción 3	Regular descripción 2
				Peor descripción 1
1.	Cuando ante un problema debo dar una solución y obtener un resultado urgente, ¿cómo me comporto?	MD	BD	RD PD
a.	Soy selectivo			
b.	Intento acciones			
c.	Me intereso			
d.	Soy muy práctico			
2.	Al encontrarme con una realidad nueva, ¿cómo soy?	MD	BD	RD PD
a.	Soy receptivo			
b.	Soy realista y específico			
c.	Soy analítico			
d.	Soy imparcial			
3.	Frente a un suceso, ¿cómo reacciono?	MD	BD	RD PD
a.	Me involucro emocionalmente			
b.	Soy un mero observador			
c.	Pienso una explicación			
d.	Me pongo en acción			
4.	Ante los cambios, ¿cómo soy?	MD	BD	RD PD
a.	Los acepto bien dispuesto			
b.	Me arriesgo			
c.	Soy cuidadoso			
d.	Soy conciente y realista			
5.	Frente a las incoherencias, ¿cómo soy?	MD	BD	RD PD
a.	Actúo intuitivamente			
b.	Hago propuestas			
c.	Me comporto lógicamente			
d.	Soy inquisitivo (indago, averiguo)			
6.	En relación con mi punto de vista, ¿cómo soy?	MD	BD	RD PD
a.	Soy abstracto			
b.	Soy observador			
c.	Soy concreto			
d.	Soy activo			
7.	En la utilización del tiempo, ¿cómo soy?	MD	BD	RD PD
a.	Me proyecto en el presente			
b.	Soy reflexivo			
c.	Me proyecto hacia el futuro			
d.	Soy pragmático			

INSTRUMENTO ESTILOS DE APRENDIZAJE, D. KOLB					
Universidad Nacional de Colombia sede Manizales Participación: Universidad de Caldas, Universidad Autónoma de Manizales, Universidad de Manizales, Universidad Católica de Manizales					
Grupo de trabajo académico Procrea Grupo de investigación en Creatividad Grincrea					
		Asigne un puntaje diferente (1, 2, 3, 4) a cada una de las 4 opciones (a, b, c, d) por pregunta, según se sienta identificado. (4 mejor descripción de usted mismo, 1 lo que peor lo describe)			
		Mejor descripción 4	Buena descripción 3	Regular descripción 2	Peor descripción 1
8. En un proceso considero más importante:		MD	BD	RD	PD
a. La experiencia					
b. La observación					
c. La conceptualización					
d. La experimentación					
9. En mi trabajo soy:		MD	BD	RD	PD
a. Intensamente dedicado					
b. Personalista y reservado					
c. Lógico y racional					
d. Responsable y cumplidor					
TOTAL PUNTOS POR CATEGORÍA					
OR	Observación Reflexiva. Énfasis: Observación Observa y reflexiona sobre los hechos y experiencias desde distintas perspectivas	Sumar puntajes de los numerales 1, 3, 6, 7, 8, 9, colocados en la casilla b			
EC	Experiencia Concreta. Énfasis: Sentimiento Se integra en los hechos, el aprendizaje lo involucra totalmente en una nueva experiencia	Sumar puntajes de los numerales 2, 3, 4, 5, 7, 8, colocados en la casilla a			
EA	Experimentación Activa. Énfasis: Hacedor Experimenta, aplica, usa la teoría en forma práctica para resolver problemas y tomar decisiones	Sumar puntajes de los numerales 1, 3, 6, 7, 8, 9, colocados en la casilla d			
CA	Conceptualización Abstracta. Énfasis: Pensador Crea y recrea conceptos, los relaciona con teorías, los integra con sus observaciones	Sumar puntajes de los numerales 2, 3, 4, 5, 8, 9, colocados en la casilla c			

Anexo 9. Test de bloqueos creativos

TEST DE BLOQUEOS CREATIVOS											
Instrumento de ayuda para examinar bloqueos frente a la creatividad											
Universidad Nacional de Colombia sede Manizales											
Participación: Universidad de Caldas, Universidad Autónoma de Manizales, Universidad de Manizales, Universidad Católica de Manizales											
Grupo de trabajo académico Procrea											
Grupo de investigación en Creatividad Grinorea											
						Asigne un solo puntaje por pregunta, según se sienta identificado					
						Plenamente identificado 4	Cercanamente identificado 3	Parcialmente identificado 2	Poco identificado 1		
						PLI 4	CI 3	PAI 2	PI 1		
A. APTITUDINALES											
1. Me causa dificultad ver las cosas de otra manera										TOTAL	_____
2. Me causa dificultad definir las situaciones											
3. Existe dificultad para identificar causas y efectos											
4. Tengo pocas habilidades de pensamiento											
5. Se me ocurren pocas ideas para solucionar retos											
6. Me bloqueo a veces para pensar o dar respuestas											
B. EMOCIONALES						PLI 4	CI 3	PAI 2	PI 1		
7. No me toman en cuenta las ideas que lanzo										TOTAL	_____
8. Tengo temor de cometer errores											
9. Me aferro a lo que considero que debe ser así											
10. Tengo poca curiosidad											
11. Creo que falta que me reconozcan											
12. Me falta algo de autoestima											
C. ACTITUDINALES						PLI 4	CI 3	PAI 2	PI 1		
13. Me falta impulso o energía										TOTAL	_____
14. Soy poco constante											
15. No termino las cosas o no las termino bien											
16. Me siento con regularidad inseguro											
17. A menudo me da pereza											
18. Soy poco receptivo											
D. CULTURALES						PLI 4	CI 3	PAI 2	PI 1		
19. Tengo tendencia hacia los hábitos o la rutina										TOTAL	_____
20. Me gusta tener claro y seguro lo que me rodea											
21. Temo al que dirán o hacer el ridículo											
22. Tiendo a ser pesimista											
23. Me asusta la incertidumbre											
24. Me dedico a encontrar la respuesta correcta											
25. Tengo miedo al cambio											
TOTAL PUNTOS						0	0	0	0	=	_____
Sumatoria por columnas.											
Sumatoria de los totales de cada columna para obtener la representación del estado actual de los bloqueos.											
											0-30 Mariposa
											31-50 Crisálida
											51-65 Oruga
											66-75 Larva
											76-100 Huevo

Anexo 10. Instrumento para el diagnóstico de procesos de gestión de innovación UAM

INSTRUMENTO PARA EL DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE GESTIÓN DE INNOVACIÓN UAM						HOJA DE RESPUESTAS																																																																					
<p>El presente instrumento está diseñado para recolectar información en torno a los procesos de gestión de innovación adelantados en la pequeña, mediana y gran empresa del sector manufacturero. Este instrumento tiene un propósito de tipo académico e investigativo, por tanto la información aquí suministrada será tratada dentro de ese ámbito conforme a los requerimientos propios de la confidencialidad y uso de la información. Para garantizar un adecuado manejo y lograr la mejor fidelidad posible en la información recolectada, será necesario que Usted se deje orientar durante el proceso de llenado por quien le encuesta. Finalmente, conteste las preguntas aquí consignadas lo más ajustado posible a la realidad. De antemano, le agradecemos su colaboración.</p>						01	PRESENTACIÓN GENERAL DEL INSTRUMENTO																																																																				
<table border="1"> <thead> <tr> <th>VARIABLE</th> <th colspan="3">RESPUESTA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1 Fecha de Diligenciamiento</td> <td>DIA</td> <td></td> <td>ANO</td> </tr> <tr> <td>2 Nombre Completo de la Empresa</td> <td colspan="3"></td> </tr> <tr> <td>3 Sector al Cual Pertenece la Empresa</td> <td colspan="3"></td> </tr> <tr> <td>4 Número Actual de Empleados</td> <td>11 a 50</td> <td>51 a 200</td> <td>201 ó más</td> </tr> <tr> <td>5 Actividad Principal de la Empresa</td> <td colspan="3"></td> </tr> <tr> <td>6 Agremiación a la Cual se Encuentra Afiliada la Empresa</td> <td colspan="3"></td> </tr> <tr> <td>7 Dirección de la Empresa</td> <td colspan="3"></td> </tr> <tr> <td>8 Ciudad o Municipio</td> <td colspan="3"></td> </tr> <tr> <td>9 Dirección de Página WEB</td> <td colspan="3"></td> </tr> <tr> <td>10 Número del Teléfono Fijo</td> <td colspan="3"></td> </tr> <tr> <td>11 Número de Teléfono Móvil</td> <td colspan="3"></td> </tr> <tr> <td>12 Nombre del Funcionario que Responde</td> <td colspan="3"></td> </tr> <tr> <td>13 Cargo Actual del Funcionario</td> <td colspan="3"></td> </tr> <tr> <td>14 Correo Electrónico del Funcionario</td> <td colspan="3"></td> </tr> <tr> <td>15 Nivel Máximo de Estudios del Funcionario</td> <td>Profesional</td> <td>Técnico</td> <td>Tecnólogo</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Especializac.</td> <td>Maestría</td> <td>Doctorado</td> </tr> </tbody> </table>						VARIABLE		RESPUESTA			1 Fecha de Diligenciamiento	DIA		ANO	2 Nombre Completo de la Empresa				3 Sector al Cual Pertenece la Empresa				4 Número Actual de Empleados	11 a 50	51 a 200	201 ó más	5 Actividad Principal de la Empresa				6 Agremiación a la Cual se Encuentra Afiliada la Empresa				7 Dirección de la Empresa				8 Ciudad o Municipio				9 Dirección de Página WEB				10 Número del Teléfono Fijo				11 Número de Teléfono Móvil				12 Nombre del Funcionario que Responde				13 Cargo Actual del Funcionario				14 Correo Electrónico del Funcionario				15 Nivel Máximo de Estudios del Funcionario	Profesional	Técnico	Tecnólogo		Especializac.	Maestría	Doctorado	02
VARIABLE	RESPUESTA																																																																										
1 Fecha de Diligenciamiento	DIA		ANO																																																																								
2 Nombre Completo de la Empresa																																																																											
3 Sector al Cual Pertenece la Empresa																																																																											
4 Número Actual de Empleados	11 a 50	51 a 200	201 ó más																																																																								
5 Actividad Principal de la Empresa																																																																											
6 Agremiación a la Cual se Encuentra Afiliada la Empresa																																																																											
7 Dirección de la Empresa																																																																											
8 Ciudad o Municipio																																																																											
9 Dirección de Página WEB																																																																											
10 Número del Teléfono Fijo																																																																											
11 Número de Teléfono Móvil																																																																											
12 Nombre del Funcionario que Responde																																																																											
13 Cargo Actual del Funcionario																																																																											
14 Correo Electrónico del Funcionario																																																																											
15 Nivel Máximo de Estudios del Funcionario	Profesional	Técnico	Tecnólogo																																																																								
	Especializac.	Maestría	Doctorado																																																																								

Copyright: Universidad Autónoma de Manizales - Colombia

INSTRUMENTO PARA EL DIAGNÓSTICO DEL IMPACTO EN PROCESOS DE GESTIÓN DE INNOVACIÓN UAM

HOJA DE RESPUESTAS

02

Para cada una de las siguientes afirmaciones, responda lo más cercano posible a la realidad

16	Considera Usted que en su empresa se llevan a cabo procesos de gestión de innovación
17	Identifique en qué nivel de innovación se encuentra su empresa (sólo una respuesta)
18	En cada uno de los siguientes tipos de innovación, según su naturaleza, indique cuántos proyectos se han desarrollado en los últimos doce (12) meses en su empresa
19	Marque con una "X" indicando cuál de estas opciones se aproxima más al enfoque estratégico de innovación de su empresa
20	Indique porcentualmente cuál es el grado de novedad de las innovaciones logradas por su empresa
21	Indique porcentualmente cuál es el origen o fuente de las innovaciones en su empresa
22	Su empresa sigue algún modelo de gestión de la innovación

SI	
NO	
PROYECTO DE INNOVACIÓN _____ ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN _____ CULTURA DE INNOVACIÓN _____	
Innovación Producto o Servicio	
Innovación en Proceso	
Innovación Métodos Comercializac.	
Innovación Métodos de Gestión	
SOCIAL _____ MARKETING _____ TECNOLÓGICO _____ NO SABE _____	
INCREMENTAL	%
RADICAL	%
OFERTA	%
DEMANDA	%
NECESIDADES FUTURAS	%
IMPREVISIBLE (Chispazo)	%
SI	CUAL?
NO	

03

INFORMACIÓN GENERAL REFERENTE A GESTIÓN DE INNOVACIÓN EN LA EMPRESA

Copyright Universidad Autónoma de Manizales - Colombia

INSTRUMENTO PARA EL DIAGNÓSTICO DEL IMPACTO EN PROCESOS DE GESTIÓN DE INNOVACIÓN UAM

HOJA DE RESPUESTAS
03

Para cada una de las siguientes afirmaciones responda colocando una X en respuesta que Usted considere más cercana a la realidad según la escala que se muestra a continuación

NUNCA
CASI NUNCA
ALGUNAS VECES
CASI SIEMPRE
SIEMPRE



- 23 Hay compromiso de la Gerencia con la gestión de la innovación
- 24 La innovación se percibe en todos los niveles de la organización
- 25 Se hace explícita la innovación en el planteamiento estratégico, políticas y objetivos de la organización
- 26 Para la gestión de la innovación se tienen en cuenta las necesidades y expectativas de los grupos internos y externos de la organización
- 27 La gerencia hace seguimiento y medición periódicos con respecto a los procesos de gestión de innovación desarrollados dentro de la empresa
- 28 Existe una unidad formalmente asignada que cumpla con los procesos de I+D+i dentro de la organización

04
Direccionamiento Estratégico y Responsabilidad de la Dirección

- 29 La empresa tiene definidas claramente las tecnologías o las competencias para la Unidad I+D+i dentro de la organización
- 30 El personal vinculado con las actividades de I+D+i está debidamente cualificado para el desarrollo de los proyectos bajo su responsabilidad
- 31 Existen incentivos que motiven a la creatividad y compromiso del personal de la organización para la gestión de I+D+i
- 32 La organización cuenta con infraestructura que favorezca las actividades de I+D+i (instalaciones, tecnología, músculo financiero, etc.)
- 33 El ambiente de trabajo es propicio para el logro de los objetivos de I+D+i (flexibilidad, posibilidad de error, relaciones interpersonales, etc.)
- 34 Existe un rubro formalmente asignado para el logro de los objetivos de I+D+i dentro de la organización

05
Gestión de los Recursos

Copyright: Universidad Autónoma de Manizales - Colombia

INSTRUMENTO PARA EL DIAGNÓSTICO DEL IMPACTO EN PROCESOS DE GESTIÓN DE INNOVACIÓN UAM

HOJA DE RESPUESTAS

04

Para cada una de las siguientes afirmaciones responda colocando una X en respuesta que Usted considere más cercana a la realidad según la escala que se muestra a continuación

NUNCA
CASI NUNCA
ALGUNAS VECES
CASI SIEMPRE
SIEMPRE



- 35 La empresa lleva procesos de vigilancia que le permitan identificar nuevas tecnologías, modelos o teorías en procura de enriquecer sus procesos de gestión de innovación
- 36 La empresa cuenta con metodologías que le permitan la planeación, seguimiento, evaluación y control de los proyectos de I+D+i en todas sus etapas
- 37 Se tiene definido un sistema de transferencia de tecnología que incluya propiedad intelectual, capacidad de transmisión o asimilación.
- 38 La empresa gestiona la protección de su propiedad industrial e intelectual
- 39 La empresa fomenta el desarrollo de la creatividad como herramienta para las actividades de I+D+i
- 40 La empresa cuenta con procedimientos formales para el control, gestión y sistematización de la información inherente a I+D+i.
- 41 Se llevan a cabo procesos y metodologías estructuradas encaminadas al éxito de la implementación o comercialización de los resultados de I+D+i
- 42 La empresa cuenta con políticas orientadas a la selección de proveedores y control de insumos adquiridos que permitan el buen desarrollo de los procesos de gestión de I+D+i en
- 43 Conoce Usted algún instrumento de certificación que le oriente en la normalización de procesos de innovación en su empresa

06

Actividades de I+D+i

SI **NO** **CUAL (ES)**

07

Verif.

FIRMA DEL ENCUESTADO



FIRMA EL ENCUESTADOR

Copyright: Universidad Autónoma de Manizales - Colombia

Anexo 11. Test de ambientes y escenarios creativos

TEST DE AMBIENTES Y ESCENARIOS CREATIVOS								
Instrumento sinóptico preliminar de estado								
Universidad Nacional de Colombia sede Manizales								
Participación: Universidad de Caldas, Universidad Autónoma de Manizales, Universidad de Manizales, Universidad Católica de Manizales								
Grupo de trabajo académico Procrea								
Grupo de investigación en Creatividad Grincrea								
				Asigne puntaje				
				Casi Siempre 3	Ocasionalmente 1.5	Casi Nunca 0		
				CS	O	CN		
A. AMBIENTES PSICOSOCIALES				CS	O	CN		
1. La institución conoce la potencialidad creativa de sus colaboradores?							TOTAL	
2. Existe ambiente para participación creativa en la institución?								
3. Existe una atmósfera de motivación y reconocimiento a las ideas de los demás?								
4. Se tiene acceso a la información necesaria para emprender procesos de mejora?								
5. Existe un clima de Apertura, Flexibilidad y Libertad para intervenir?								
6. Se disminuye el precio por equivocarse al tratar de salir de la rutina o propiciar cambios?								
B. AMBIENTES PEDAGÓGICOS				CS	O	CN		
1. La institución propicia cursos o programas de formación en Creatividad e Innovación?							TOTAL	
2. Se utilizan métodos y técnicas intencionadas para generar la Creatividad y la Innovación?								
3. Se generan estrategias de realimentación para captar ideas originales de los colaboradores?								
4. La Creatividad se encuentra en la misión, visión y objetivos de la institución?								
5. Existen guías y estrategias de procedimiento para solucionar creativamente los problemas?								
6. Se implementa un ambiente de equipo para solucionar los problemas?								
C. AMBIENTES FÍSICOS				CS	O	CN		
1. Se cuenta con una unidad o espacios de Investigación y Desarrollo o similar?							TOTAL	
2. Se esmera la institución para tener servicios y puestos de trabajo cómodos y aptos?								
3. Se dedican jornadas especiales para creación de objetos, sistemas o métodos?								
4. Se realizan periódicamente simulaciones, redistribuciones en los procesos o instalaciones?								
5. Se destinan recursos significativos a la renovación o a la experimentación?								

DIMENSIÓN PSICOSOCIAL	
La integración entre los componentes biológicos (salud y bienestar), psicológicos (emocional y afectivo) y sociales del ser humano en interacción permanente con el entorno que le rodea	Indicadores <ul style="list-style-type: none"> • Logro • Poder • Afiliación • Reconocimiento • Motivación – Satisfacción • Identidad • Apertura • Flexibilidad
DIMENSIÓN DIDÁCTICA	
Actividades que promueven la formación activa, capacitación, aprendizaje y comunicación, como medio de retroalimentación con la misión de transformación personal, visión de beneficio y futuro, y donde los integrantes de la organización tienen espacios para lúdica y desarrollan capacidades en pro de un excelente desempeño	Indicadores <ul style="list-style-type: none"> • Formación • Aprendizaje • Comunicación • Lúdica
DIMENSIÓN FÍSICA	
Espacialidad en la cual se interrelaciona el ser humano, donde incluye un patrón en particular de conducta, producto de las características ambientales y temporales que lo rodean, tomado este espacio como un recurso que necesita ser adaptado según disciplinas científicas como la ergonomía, para contar con las mejores condiciones	Indicadores <ul style="list-style-type: none"> • Aspecto estético-simbólico • Aspectos funcionales • Aspectos técnicos

